ROBERT GREENE

DIVENTA PADRONE DELLA TUA VITA

MASTERY

Baldini+Castoldi

Cosa ha fatto Charles Darwin, studente mediocre, per diventare uno dei più famosi scienziati che la storia ricordi? E quali scelte analoghe ha compiuto Mozart, entrando così nell'Olimpo della musica classica?

Esiste una forma di potere e intelligenza che rappresenta l'apice del potenziale umano. È fonte delle più grandi conquiste e scoperte della storia. È un'intelligenza che non viene insegnata a scuola e non è analizzata dagli studiosi, ma ciascuno di noi, a un certo punto della propria vita, l'ha colta almeno di sfuggita, facendoci uscire dal nostro guscio, mettendoci in relazione con gli altri e rendendoci creativi.

Il problema è che questa forma di intelligenza o è ignorata come materia di studio o è circondata da una miriade di miti e malintesi. Si pensa che la creatività e la genialità spuntino dal nulla, che siano il frutto di un talento naturale o magari di uno stato d'animo favorevole, o ancora che abbiano il favore delle stelle. Sarebbe invece di grande aiuto se potessimo attribuire un nome a quella sensazione, esaminarne le origini, definire il tipo di ingegno che può condurci a quel potere e capire come ricrearlo e conservarlo nel tempo.

Chiameremo questa sensazione *mastery*, supremazia: ovvero un controllo maggiore sulla realtà, sugli altri e su noi stessi, una meta che tutti potremo raggiungere se libereremo la forza dormiente in ognuno di noi.

Robert Greene (Los Angeles, 1959) ha compiuto studi classici e successivamente ha lavorato nelle redazioni di vari periodici fra cui «Esquire» e ha scritto testi teatrali.

Con Joost Elffers, per Baldini+Castoldi ha pubblicato il bestseller *Le 48 leggi del potere, L'arte della seduzione e Strategie. Le 33 leggi per vincere.*

GLI SCARABEI

Traduzione dall'americano di Laura Guerra
Titolo originale *Mastery*
© 2012 Robert Greene
All rights reserved

Prima edizione 2013

Prima edizione Baldini+Castoldi - La nave di Teseo giugno 2023
Published by arrangement with Agenzia Letteraria Roberto Santachiara
ISBN 979-12-5494-551-3

www.baldinicastoldi.it
info@baldinicastoldi.it

BaldiniCastoldi
BaldiniCastoldi
baldinicastoldi
baldinicastoldi

Robert Greene

Mastery

Diventa padrone della tua vita

Traduzione *di Laura Guerra*

Baldini+Castoldi

Ad Anna

INDICE

INTRODUZIONE
- Il potere supremo
- L'evoluzione della supremazia
- Le chiavi della supremazia

PARTE PRIMA
SCOPRITE LA VOSTRA VOCAZIONE: IL PROGETTO DI VITA

La forza nascosta
Le chiavi della supremazia
Strategie per individuare il Progetto di vita
1. Ritornate alle origini – La strategia dell'inclinazione primaria
2. Occupate la nicchia perfetta – La strategia darwiniana
3. Evitate la strada sbagliata – La strategia della ribellione
4. Abbandonate il passato – La strategia dell'adattamento
5. Ritrovate la strada – La strategia di vita o di morte

L'opposto

PARTE SECONDA
ARRENDETEVI ALLA REALTÀ: L'APPRENDISTATO IDEALE

La prima trasformazione
Le chiavi della supremazia

La fase dell'Apprendistato – I tre passi o modalità
Primo passo: intensa osservazione – La modalità passiva
Secondo passo: apprendimento delle capacità – La modalità pratica
Terzo passo: sperimentazione – La modalità attiva
Strategie per il completamento dell'apprendistato ideale
1. Valorizzate l'apprendimento più che il denaro
2. Continuate ad allargare i vostri orizzonti
3. Recuperate un senso di inferiorità
4. Fidatevi del percorso
5. Andate incontro alla resistenza e al dolore
6. Imparate dal fallimento
7. Unite il «come» al «cosa»
8. Migliorate per tentativi
L'opposto

PARTE TERZA
ASSIMILATE IL POTERE DEL MAESTRO: LA DINAMICA DEL MENTORE

L'alchimia della conoscenza
Le chiavi della supremazia
Strategie per approfondire la dinamica mentore-allievo
1. Scegliete il mentore in base ai vostri bisogni e inclinazioni
2. Guardate intensamente nello specchio del mentore
3. Trasformate le loro idee
4. Create una dinamica interattiva
L'opposto

PARTE QUARTA
VEDETE LE PERSONE PER CIÒ CHE SONO: L'INTELLIGENZA SOCIALE

Immedesimarsi
Le chiavi della supremazia
Conoscenza specifica – Leggere le persone
Conoscenza generale – Le sette realtà capitali
Strategie per acquisire l'intelligenza sociale

1. Lasciate parlare il vostro lavoro
2. Create la maschera perfetta
3. Vedetevi come vi vedono gli altri
4. Sopportate pazientemente gli stolti
L'opposto

PARTE QUINTA
DESTATE LA MENTE MULTIDIMENSIONALE: LA FASE CREATIVA-ATTIVA

La seconda trasformazione
Le chiavi della supremazia
Primo passo: il compito creativo
Secondo passo: le strategie creative
Terzo passo: la svolta creativa – Tensione e intuizione
Insidie emotive
Strategie per la fase Creativa-attiva
1. La voce autentica
2. Il fatto di massima resa
3. L'intelligenza meccanica
4. Le forze naturali
5. Il campo libero
6. Il fine ultimo
7. La deriva evolutiva
8. Il pensiero multidimensionale
9. La creatività alchemica e l'inconscio
L'opposto

PARTE SESTA
FONDETE L'INTUIZIONE E LA RAZIONALITÀ: LA SUPREMAZIA

La terza trasformazione
Le chiavi della supremazia
Le radici dell'intuizione magistrale
Il ritorno alla realtà
Strategie per l'ottenimento della supremazia

1. Connettetevi all'ambiente – Le doti primitive
2. Sfruttate i vostri punti di forza – La concentrazione suprema
3. Trasformatevi con la pratica – Avere il polso della situazione
4. Interiorizzate i dettagli – La forza vitale
5. Allargate la vostra visione – La prospettiva globale
6. Sottomettetevi all'altro – La prospettiva inversa
7. Fondete tutte le forme di conoscenza – L'uomo/la donna universale
L'opposto

APPENDICE

Biografie dei Maestri contemporanei
Ringraziamenti
Bibliografia
Indice analitico

INTRODUZIONE

Il potere supremo

> «Abbiamo tutti in mano la nostra felicità, proprio come l'artista ha in mano la materia grezza che trasformerà in una figura. Quest'arte è come tutte le altre cose: solo l'attitudine è innata in noi, l'arte, invece, deve essere appresa e assiduamente esercitata.»
>
> *Johann Wolfgang von Goethe*

Esiste una forma di potere e intelligenza che rappresenta l'apice del potenziale umano. È fonte delle più grandi conquiste e scoperte della storia. È un'intelligenza che non viene insegnata a scuola e non è analizzata dagli studiosi, ma ciascuno di noi, a un certo punto della propria vita, l'ha colta almeno di sfuggita. Compare spesso durante periodi di ansia: quando dobbiamo rispettare una scadenza, quando abbiamo un estremo bisogno di risolvere un problema o quando attraversiamo una crisi. Può inoltre apparire dopo che si è lavorato con assiduità a un progetto. In ogni caso, spinti dalle circostanze, ci sentiamo particolarmente rinvigoriti e concentrati. La nostra mente è immersa appieno nel compito che la attende. Questa concentrazione così intensa ispira una marea di idee: ci vengono in mente di notte mentre dormiamo, dal nulla, come se spuntassero dall'inconscio. In quei periodi, sembra che gli altri non resistano al nostro ascendente, forse perché siamo più attenti nei loro confronti, o forse perché emaniamo un

potere speciale che ci fa guadagnare il loro rispetto. Di norma viviamo la vita in maniera passiva, distratti da una circostanza o l'altra senza sosta, ma in quei giorni o settimane sentiamo che possiamo determinare il corso degli eventi e riuscire in ogni cosa.

Potremmo descrivere questo potere come segue: la maggior parte del tempo viviamo in un mondo interiore fatto di sogni, desideri e pensieri ossessivi. Ma in quel periodo di straordinaria creatività, siamo spronati dal bisogno di completare qualcosa che abbia un effetto nella pratica. Ci sforziamo di uscire dal nostro guscio interiore fatto di pensieri quotidiani e ci mettiamo in relazione con il mondo, gli altri e la realtà. Invece di agitarsi di qua e di là in uno stato di perenne distrazione, la nostra mente si concentra e penetra nel cuore della realtà. È come se la mente, rivolta all'esterno, fosse pervasa dalla luce del mondo circostante e, aperti all'improvviso a nuovi dettagli e nuove idee, ci sentiamo più ispirati e creativi.

Una volta che la scadenza è superata e la crisi risolta, la sensazione di potere e creatività intensa di solito svanisce. Torniamo quindi alle preoccupazioni quotidiane e il senso di controllo scompare. Se solo potessimo ricreare quella sensazione o in qualche modo mantenerla viva più a lungo… eppure sembra così misteriosa e sfuggente!

Il problema è che questa forma di intelligenza o è ignorata come materia di studio o è circondata da una miriade di miti e malintesi, che non fanno altro che infittirne il mistero. Si pensa che la creatività e la genialità sbuchino fuori dal nulla, che siano il frutto di un talento naturale o magari di uno stato d'animo favorevole, o ancora che abbiano il favore delle stelle. Sarebbe invece di grande aiuto se potessimo svelare l'arcano: attribuire un nome a quella sensazione, esaminarne le origini, definire il tipo di ingegno che può condurci a quel potere e capire come ricrearlo e conservarlo nel tempo.

Chiameremo questa sensazione *supremazia*: l'impressione che possiamo esercitare un controllo maggiore sulla realtà, sugli altri e su noi stessi. Benché per noi sia un'esperienza transitoria, per altri – i Maestri – diventa il loro modo di vivere e percepire il mondo (tra i Maestri ricordiamo Leonardo da Vinci, Napoleone Bonaparte, Charles Darwin, Thomas Edison e Martha Graham, solo per citarne alcuni). E alla base di questo potere c'è

un semplice *percorso* che porta alla supremazia: una meta che tutti noi possiamo raggiungere.

Possiamo descrivere tale percorso così: immaginiamo di dover imparare a suonare il pianoforte o di intraprendere un nuovo lavoro, per cui dovremo acquisire determinate competenze. All'inizio, ci sentiamo degli estranei. Le nostre prime impressioni del pianoforte o dell'ambiente di lavoro sono basate su giudizi prematuri, spesso condizionati dalla paura. La prima volta che studiamo lo strumento, rimaniamo intimoriti dalla tastiera; non capiamo il nesso fra i tasti, le corde e i pedali e tutto il resto che porta alla creazione della musica. In un nuovo posto di lavoro, siamo ignari delle relazioni di potere fra i colleghi, del modo di pensare del capo, delle regole e dei comportamenti considerati cruciali per avere successo. Siamo confusi. La conoscenza richiesta in entrambi i casi sembra andare al di là della nostra capacità di comprensione.

Anche se affrontiamo queste situazioni con entusiasmo al pensiero di ciò che impareremo e ciò che faremo grazie alle nuove abilità acquisite, ci accorgiamo da subito che ci attende un duro lavoro. Si corre quindi il pericolo di cadere preda della noia, dell'impazienza, della paura e della confusione. Smettiamo di osservare e imparare e così il percorso si interrompe.

Se, al contrario, teniamo a freno queste emozioni e lasciamo che il tempo faccia il proprio corso, allora accade qualcosa di straordinario. Osservando e seguendo l'esempio degli altri, acquisiamo lucidità, impariamo le regole, capiamo come funzionano le cose e come tutto sia in relazione. Continuando ad applicarci, conquistiamo una certa disinvoltura; una volta dominate le nozioni di base, possiamo accettare sfide sempre nuove ed emozionanti. Iniziamo a vedere nessi che all'inizio ci erano invisibili. Pian piano cresce la fiducia nella nostra capacità di risolvere i problemi e superare le debolezze grazie alla pura tenacia.

A un certo punto, passiamo dalla teoria alla pratica. Sperimentiamo le nostre idee, ottenendo in cambio riscontri preziosi. Usiamo la nostra conoscenza in espansione in maniera sempre più creativa. Invece di imparare dagli altri come fare le cose, mettiamo in gioco il nostro stile e la nostra personalità.

Con il passare degli anni, rimanendo fedeli al percorso, compiamo un passo ulteriore: quello verso la supremazia. La tastiera non è più qualcosa di

esterno; è interiorizzata e parte del nostro sistema nervoso, delle nostre dita. Nel lavoro, conosciamo ormai le dinamiche di gruppo e lo stato corrente degli affari. Siamo in grado di applicare questa sensazione alle relazioni sociali, e perciò riusciamo a leggere gli altri nel profondo e ad anticiparne le reazioni. Prendiamo decisioni rapide e creative. Ci vengono in mente buone idee. Abbiamo imparato le regole così bene che ora possiamo essere noi a infrangerle e riscriverle.

Nel percorso che conduce a questa forma suprema di potere, possiamo riconoscere tre fasi o livelli. La prima fase è l'*Apprendistato*; la seconda è la fase *Creativa-attiva* e la terza è la *Supremazia*. Nella prima, rimaniamo al di fuori del campo d'azione, e impariamo quanto più possibile riguardo agli aspetti di base e alle regole. La nostra visione è parziale e di conseguenza i poteri sono limitati. Nella seconda, con tanta pratica e totale dedizione, iniziamo a vedere gli ingranaggi interni, come le cose si colleghino le une alle altre, ottenendo così una vasta competenza sull'argomento in questione. A questo punto subentra un nuovo potere: la capacità di sperimentare e giocare in maniera creativa con i vari elementi coinvolti. Nella terza fase, il nostro grado di conoscenza, esperienza e concentrazione è talmente profondo che possiamo vedere la situazione nel suo complesso con totale chiarezza. In questo modo abbiamo accesso al cuore della vita, alla natura umana e ai fenomeni naturali. Ecco perché l'opera d'arte dei Maestri ci colpisce nell'animo: l'artista ha catturato l'essenza della realtà. Ecco perché lo scienziato geniale riesce a identificare una nuova legge della fisica, ed ecco perché l'inventore o l'imprenditore può scoprire qualcosa che nessun altro ha mai nemmeno immaginato.

Potremmo definire questo potere intuizione, la quale altro non è che la percezione improvvisa e fulminea di ciò che è reale e non richiede né parole né formule. Queste ultime possono aggiungersi in un secondo momento, ma è il lampo d'intuizione che alla fin fine ci porta più vicini alla realtà, nel momento in cui la nostra mente si illumina grazie a una particella di verità che prima era nascosta sia a noi, sia agli altri.

Un animale è dotato della capacità di imparare, ma per relazionarsi a ciò che lo circonda e salvarsi dal pericolo si affida soprattutto all'istinto. È grazie a questo che riesce ad agire con velocità ed efficienza. L'uomo, invece, per comprendere l'ambiente circostante fa affidamento sul pensiero e la razionalità. Questo modo di pensare però rischia di essere lento e di

diventare inefficace nella sua lentezza. Gran parte del nostro processo intellettivo interiore e ossessivo tende, infatti, a disconnetterci dal mondo. Il potere intuitivo raggiunto al livello supremo è un insieme di istinto e razionalità, conscio e inconscio, umano e animale. È il modo in cui possiamo relazionarci con forza e immediatezza con ciò che ci circonda, sentire e immedesimarci nelle cose. Da bambini eravamo dotati di un po' di questa intuizione e naturalezza, ma la mole di informazioni che nel tempo sovraccarica la nostra mente le ha scacciate. I Maestri tornano a quello stato infantile e così le loro opere mostrano un certo grado di spontaneità e di accesso all'inconscio, ma a un livello molto più alto di quello del bambino.

Giunti a questo punto finale del percorso, attiviamo la forza intuitiva latente in ogni cervello umano, una forza che forse abbiamo provato quando ci siamo dedicati per tanto tempo a un progetto. Sono infatti tante le occasioni in cui possiamo coglierla di sfuggita, per esempio quando abbiamo un presentimento di ciò che accadrà in una data situazione o quando troviamo dal nulla la soluzione perfetta a un problema. Questi momenti, però, sono effimeri e non sono fondati su un'esperienza che ci possa permettere di ripeterli. Quando raggiungiamo la supremazia, questa intuizione diventa una capacità al nostro comando, il frutto di un lungo percorso. E siccome il mondo stima la creatività e la capacità di scoprire nuovi aspetti della realtà, ci arricchirà anche di un enorme potere.

Pensate alla supremazia in questi termini: nel corso della storia, uomini e donne si sono sentiti intrappolati dai limiti della loro coscienza, dalla mancanza di un contatto vero con la realtà e della capacità di avere un impatto sul mondo circostante. Hanno quindi cercato scorciatoie di ogni tipo per espandere la loro consapevolezza e il senso di controllo, sotto forma di rituali magici, trance, incantesimi e droghe. Hanno dedicato la loro vita all'alchimia, alla ricerca della pietra filosofale, quella sostanza così sfuggente che avrebbe dovuto trasformare la materia in oro.

Questa brama per le scorciatoie magiche è sopravvissuta fino ai nostri giorni, travestita da semplici formule per il successo, segreti millenari rivelati per i quali un puro cambio di atteggiamento può incanalare la giusta energia. C'è un pizzico di verità e di senso pratico in questi sforzi, per esempio l'enfasi che la magia pone sulla concentrazione profonda, ma alla fine tutta questa ricerca è basata su qualcosa che non esiste, vale a dire un

cammino verso un potere pratico che non richieda sforzo, una soluzione facile e veloce, l'El Dorado della mente.

Nel momento stesso in cui così tanti si perdono in queste fantasie infinite, ignorano l'unico potere concreto che in realtà possiedono. E al contrario della magia e delle formule semplicistiche, ne possiamo vedere gli effetti materiali nella storia: le grandi scoperte e le invenzioni, gli splendidi edifici e i capolavori dell'arte, le enormi capacità tecnologiche che possediamo, tutte opere della mente magistrale. Questo potere conferisce a chi lo possiede una connessione con la realtà e una capacità di alterare il mondo che i maghi e i mistici del passato potevano solo sognare.

Nel corso dei secoli, la gente ha eretto un muro attorno a questo potere. Lo hanno chiamato genio e lo hanno ritenuto inaccessibile. Lo hanno visto come il risultato di un privilegio, di un talento innato o forse come il semplice allineamento favorevole delle stelle. Lo hanno fatto sembrare sfuggente come la magia. Quel muro però è immaginario. Questo è il vero segreto: il nostro cervello è il risultato di sei milioni di anni di sviluppo e, più di ogni altra cosa, quest'evoluzione del cervello è destinata a condurci alla supremazia, alla forza dormiente dentro ciascuno di noi.

L'evoluzione della supremazia

> «Per tre milioni di anni siamo stati cacciatori-raccoglitori ed è stato grazie alle spinte evolutive di quello stile di vita che è emerso un cervello così adattabile e creativo. Oggi abbiamo in testa il cervello dei cacciatori-raccoglitori.»
>
> *Richard Leakey*

È difficile per noi oggi immaginarlo, ma i nostri primi antenati umani, che si avventuravano per le praterie dell'Africa orientale circa sei milioni di anni fa, erano creature molto deboli e vulnerabili. Non raggiungevano il metro e mezzo. Camminavano eretti e sapevano correre su due gambe, ma mai veloci come gli agili predatori su quattro zampe che li inseguivano. Erano pelle e ossa e le loro braccia non offrivano una grande difesa. Non avevano artigli o zanne o veleno a cui ricorrere se fossero stati attaccati. Per raccogliere frutta, noci e insetti o per andare in cerca di carogne di cui

cibarsi, dovevano arrischiarsi nella savana, dove diventavano facili prede di leopardi o branchi di iene. Così pochi e fragili, si sarebbero presto estinti.

Eppure nel giro di qualche milione di anni (un intervallo cortissimo nella scala temporale dell'evoluzione), questi nostri antenati, con un fisico tanto limitato, si sono trasformati nei cacciatori più formidabili del pianeta. Che cosa può spiegare una trasformazione che ha del miracoloso? È stato ipotizzato che tutto sia dipeso dalla posizione eretta, che ha permesso all'uomo di avere le mani libere per costruire utensili, grazie al pollice opponibile e ai cuscinetti tattili. Queste spiegazioni fisiche però non centrano il punto. Il nostro dominio, la nostra supremazia, non deriva dalle mani ma dal cervello, dall'aver trasformato la mente nello strumento più potente conosciuto in natura, molto più pericoloso di qualsiasi artiglio. E alla base di questa trasformazione *mentale* ci sono due tratti biologi – quello *visivo* e quello *sociale* – che gli uomini primitivi hanno tramutato in potere.

I nostri progenitori discesero dai primati che per anni avevano vissuto sulle cime degli alberi e che, in quelle circostanze, avevano sviluppato uno dei sistemi visivi più notevoli in natura. Per muoversi con agilità e precisione in quell'ambiente, avevano evoluto una coordinazione oculo-muscolare molto raffinata. I loro occhi avevano raggiunto la posizione frontale, che li dotava di una visione stereoscopica binoculare. Questo sistema trasmette al cervello una percezione dettagliata tridimensionale molto accurata, anche se piuttosto ristretta. Gli animali che possiedono questa vista – a differenza di quelli che ne hanno una più laterale – di norma sono degli ottimi predatori, come i gufi e i felini. Sfruttano questa vista così potente per puntare la preda da grande distanza. I primati evolsero questa visione per uno scopo diverso e ciò per saltare da un ramo all'altro e individuare frutta, bacche e insetti con maggior efficacia. Svilupparono inoltre un'elaborata percezione del colore.

Quando i nostri antenati scesero dagli alberi e si avventurarono per le grandi distese della savana, adottarono la postura eretta. Possedendo già un sistema visivo formidabile, riuscivano a vedere a grandi distanze (le giraffe e gli elefanti potevano anche essere più alti, ma i loro occhi laterali conferivano loro solo una visione panoramica). Ciò permetteva loro di avvistare i predatori pericolosi all'orizzonte e di percepirne i movimenti anche nella penombra. In pochi secondi o minuti, potevano escogitare una via di fuga sicura. Allo stesso tempo, se osservavano ciò che li circondava,

individuavano importanti dettagli, dalle orme e segni del passaggio di un predatore al colore e alla forma di rocce che potevano raccogliere e usare come utensili.

Sulla cima degli alberi, questo sistema visivo era sfruttato per la velocità, per vedere e reagire con prontezza. Sulle praterie aperte, invece, avveniva il contrario. La salvezza dell'uomo e la capacità di procacciarsi il cibo dipendevano dall'osservazione lenta e paziente dell'ambiente, dalla capacità di cogliere i dettagli e capire che cosa significassero. La sopravvivenza dei nostri antenati dipendeva dall'intensità della loro concentrazione. Più a lungo osservavano con attenzione e più imparavano a distinguere fra un'opportunità e un pericolo. Se avessero passato una rapida occhiata all'orizzonte, avrebbero visto molto di più, ma poi la loro mente sarebbe stata sopraffatta dal carico di informazioni: sarebbero stati troppi i dettagli per una vista tanto accurata. Il sistema visivo umano non è fatto per esplorare come quello di una mucca, per esempio, ma per raggiungere la massima profondità di fuoco.

Gli animali sono intrappolati in un eterno presente. Possono sì imparare da eventi recenti, ma sono distratti facilmente da ciò che passa davanti ai loro occhi. Con il tempo i nostri progenitori superarono questa debolezza animale. Guardando a lungo un oggetto, senza farsi distrarre nemmeno per un secondo, riuscirono a distaccarsi momentaneamente dall'ambiente circostante. In questo modo poterono notare delle ricorrenze, generalizzare e pensare avanti. Possedevano la distanza mentale necessaria per pensare e riflettere, anche se su scala ridotta.

Questi primi umani svilupparono la capacità di distaccarsi come vantaggio fondamentale nella lotta contro i predatori e nella ricerca del cibo. Ciò li connetteva a una realtà a cui gli altri animali non avevano accesso. Pensare in questo modo ha segnato il punto di svolta principale di tutta l'evoluzione: la nascita di una mente consapevole e pensante.

Il secondo vantaggio, quello biologico, è più impercettibile, ma ebbe delle ripercussioni altrettanto importanti. Tutti i primati sono creature essenzialmente socievoli, ma i nostri progenitori, data la loro vulnerabilità nelle aree aperte, avevano un bisogno ancora maggiore di far parte di un gruppo coeso. Dipendevano dal gruppo per essere vigili contro i predatori e raccogliere cibo. In generale, questi primi ominidi avevano molte più interazioni sociali rispetto ad altri primati. Nel corso di centinaia di migliaia

di anni, questa intelligenza sociale si fece più raffinata, permettendo ai nostri progenitori di collaborare a un alto livello. E così com'era stato per la comprensione dell'ambiente naturale, anche questa intelligenza dipendeva da un'attenta osservazione e dalla concentrazione. Poteva essere pericoloso, infatti, all'interno di un gruppo tanto coeso, non comprendere il significato di un atto sociale.

Grazie all'elaborazione di questi due tratti – quello *visivo* e quello *sociale* – i nostri progenitori furono in grado di inventare e sviluppare complesse capacità di caccia, tra i due e i tre milioni di anni fa. Con il passare del tempo, divennero più creativi, affinando quelle abilità ad arte. Divennero cacciatori stagionali e si diffusero per le terre emerse euroasiatiche, riuscendo a adattarsi a ogni tipo di clima. E nel corso di questa rapida evoluzione, il loro cervello raggiunse le dimensioni di quello attuale, circa duecentomila anni fa.

Negli anni Novanta, un gruppo di neuroscienziati italiani ha scoperto una cosa che potrebbe aiutare a spiegare lo sviluppo progressivo delle capacità di caccia dei nostri progenitori e, nello stesso tempo, qualcosa sulla supremazia così com'è oggi. Studiando il cervello delle scimmie, scoprirono che determinati neuroni motori si attivavano non solo quando le scimmie compivano una certa azione (per esempio, tirare una leva per avere una nocciolina o prendere una banana), ma anche quando osservavano un'altra scimmia compiere la stessa azione. Furono definiti *neuroni specchio*. Quest'attivazione neuronale dimostrava che i primati provavano la stessa sensazione sia nell'eseguire, sia nell'osservare uno stesso gesto, e ciò permetteva loro di mettersi nei panni dell'altro e percepirne i movimenti come se fossero propri. Ciò spiegherebbe la capacità di molti primati di imitarne altri e l'abilità pronunciata di tanti scimpanzé di anticipare le mosse di un rivale. Si pensa che tali neuroni si siano evoluti grazie alla natura sociale dei primati.

Esperimenti recenti hanno dimostrato che questi neuroni sono presenti anche nell'uomo, ma a un livello molto più evoluto. Una scimmia o un primate può vedere l'azione dal punto di vista di chi la compie e immaginarne le intenzioni, ma noi possiamo fare molto di più. Senza alcun segnale visivo o azione da parte di terzi, possiamo entrare *nelle loro menti* e presumere ciò che potrebbero pensare.

Lo sviluppo dei neuroni specchio ha permesso ai nostri progenitori di percepire nei minimi gesti i desideri altrui e perfezionare così le proprie capacità sociali. È stato inoltre un elemento cruciale nella costruzione degli utensili, poiché potevano imparare la tecnica imitando le azioni di un esperto. Soprattutto, però, lo sviluppo di tali neuroni ha permesso loro di *immedesimarsi* con ciò che li circondava. Dopo aver studiato certi animali per anni, poterono finalmente identificarsi con loro e pensare alla loro maniera, anticipandone così i comportamenti e migliorando di conseguenza la propria capacità di seguire le tracce e uccidere la preda. L'*immedesimazione* era estesa anche alla materia inorganica. Dei costruttori di utensili esperti potevano sentirsi un tutt'uno con i propri strumenti. Il legno o la pietra con cui lavoravano diventavano un'appendice delle loro mani. Potevano sentirli come fossero carne, tanto da averne un controllo maggiore, sia nel costruirli sia nell'usarli.

Questo potere della mente si sprigionò solo dopo anni di esperienza. Una volta diventata padrona di una determinata abilità, per esempio quella di seguire le orme delle prede o di costruire utensili, la mente non aveva più bisogno di impegnarsi su quelle azioni divenute ormai automatiche, ma poteva andare oltre e concentrarsi sul pensiero della preda o sulla percezione dell'utensile come parte della mano. Questa *immedesimazione* era la versione preverbale dell'intelligenza di terzo livello, l'equivalente primitivo dell'intuizione che Leonardo da Vinci aveva per l'anatomia e il paesaggio e che Michael Faraday aveva per l'elettromagnetismo. La supremazia a questo livello comportò che i nostri progenitori fossero in grado di prendere decisioni rapide ed efficaci, grazie alla loro totale comprensione dell'ambiente e delle prede. Se questa capacità non si fosse evoluta, la loro mente sarebbe stata sopraffatta dalla mole di informazioni necessarie per la riuscita della caccia. Questo potere intuitivo si è sviluppato centinaia di migliaia di anni prima del linguaggio ed è per questo che quando lo avvertiamo ci sembra qualcosa di preverbale, che non riusciamo a spiegare a parole.

Dovete capire che questo lunghissimo periodo ha giocato un ruolo essenziale nel nostro sviluppo mentale. Ha alterato il nostro rapporto con il tempo. Esso è il peggior nemico dell'animale. Se è preda, vagare troppo a lungo all'aperto può significare morte certa. Se è predatore, indugiare può comportare la fuga della vittima. Inoltre, il suo scorrere rappresenta per loro

il declino fisico. I cacciatori primitivi, invece, hanno in qualche modo invertito questo processo. Più osservavano un oggetto e maggiore era la loro comprensione della realtà. Con l'esperienza, la loro arte venatoria progrediva; con la pratica, costruivano utensili sempre migliori. Il loro corpo poteva pure cedere, ma le loro menti continuavano a imparare e a adattarsi. Piegare il tempo per ottenere questo risultato è l'ingrediente essenziale della supremazia.

Di fatto, questo rapporto rivoluzionario con il tempo ha alterato drasticamente la mente umana, conferendole una qualità o *natura* speciale. Quando ci prendiamo il nostro tempo e ci concentriamo, quando confidiamo che intraprendere un cammino di mesi o anni ci condurrà alla supremazia, assecondiamo la natura di questo straordinario strumento, che si è sviluppato nel corso di milioni di anni. Così facendo, progrediamo inevitabilmente a stadi di intelligenza sempre più elevati. Vediamo le cose con maggior intensità e realismo. Facciamo esperienza e creiamo cose ad arte. Impariamo a pensare con la nostra testa. Siamo in grado di gestire situazioni complicate senza rimanerne sopraffatti. Seguendo questo cammino diventiamo *Homo magister*, uomo o donna Maestro.

Finché crediamo di poter saltare dei passaggi, evitare il percorso, ottenere il potere come per magia grazie a facili formule, conoscenze politiche o facendo affidamento solo sul talento, andiamo contro quella natura e alteriamo le nostre facoltà naturali. Ci trasformiamo in *schiavi* del tempo: con il suo passare ci indeboliamo, diventiamo meno capaci, intrappolati in carriere senza prospettive. Siamo preda delle opinioni e delle paure altrui. La mente non è più legata alla realtà, le siamo distanti, imprigionati in una mentalità ristretta. L'uomo che dipendeva dalla concentrazione per la propria sopravvivenza si trasforma così nell'animale distratto, incapace di pensare, ma a differenza di quest'ultimo anche incapace di affidarsi all'istinto.

È l'apice della stupidità credere che nel corso delle nostre brevi vite, di questi pochi decenni di consapevolezza, si possa riconfigurare la struttura del proprio cervello con la tecnologia o con pio desiderio, sorvolando così sei milioni di anni di evoluzione. Andare contro natura può forse offrire una distrazione passeggera, ma il tempo metterà inesorabilmente in luce la nostra debolezza e impazienza.

L’aver avuto in eredità uno strumento così malleabile è la nostra salvezza. I nostri antenati cacciatori-raccoglitori nel corso del tempo sono riusciti a portare il cervello alla forma attuale, creando una cultura che sapeva imparare, cambiare e adattarsi alle circostanze e che non era prigioniera della lenta e inesorabile marcia dell’evoluzione naturale. Noi individui moderni abbiamo cervelli con le stesse facoltà e la stessa plasticità. Possiamo scegliere di cambiare il nostro atteggiamento nei confronti del tempo in ogni istante e assecondare la natura della mente, consapevoli della sua esistenza e potenzialità. Facendo sì che il tempo giochi a nostro favore, possiamo rovesciare le nostre cattive abitudini e la passività, salendo i gradini della scala dell’intelligenza.

Pensate a questo cambiamento come a un ritorno al vostro passato, profondo e radicale, come uomo, in relazione e in magnifica continuità con i vostri progenitori primitivi, ma in forma moderna. L’ambiente in cui viviamo sarà pur diverso, ma il cervello in sostanza è lo stesso e la sua capacità di imparare, adattarsi e padroneggiare il tempo è universale.

Le chiavi della supremazia

> «Più che lo splendore del firmamento dei bardi e dei saggi, un uomo dovrebbe imparare a individuare e tener d’occhio quello sprazzo di luce interiore che scintilla nella sua mente. Invece egli respinge senza riguardo il proprio pensiero, solo perché è il suo. In ogni opera di genio noi riconosciamo i nostri pensieri respinti: essi ritornano a noi rivestiti di una certa maestà alienata.»
>
> *Ralph Waldo Emerson*

Se tutti siamo nati dotati di un cervello che in sostanza è simile, che più o meno ha la stessa configurazione e potenzialità per raggiungere la supremazia, allora perché nel corso della storia solo poche persone si sono davvero distinte e hanno realizzato il loro potenziale? Nella pratica, in realtà, questa è la domanda più importante a cui dare una risposta.

La spiegazione più comune per un Mozart o un Leonardo da Vinci è che sia tutto una questione di talento naturale e genialità. In che altra maniera si

potrebbero mai spiegare i loro risultati straordinari, se non che il loro genio fosse innato? Eppure ci sono migliaia e migliaia di bambini che posseggono un talento eccezionale in vari campi, ma solo pochi di loro ottengono dei risultati, mentre altri, che da piccoli magari erano meno brillanti, hanno poi avuto maggior successo. Né il talento naturale né un alto quoziente intellettivo (QI) può garantire un trionfo futuro.

Un classico esempio è quello di Sir Francis Galton e del cugino, Charles Darwin. A quanto si dice, Galton era un vero genio, con un QI eccezionale, ben più alto di quello di Darwin (secondo le stime fatte dagli esperti negli anni seguenti la formulazione della misurazione). Galton era un *enfant prodige* che intraprese un'illustre carriera scientifica, ma che non riuscì mai a eccellere in nessun campo. È noto che fosse irrequieto, come spesso accade ai bambini prodigio.

Al contrario, Darwin è a ragione considerato lo scienziato per antonomasia, uno dei pochi che ha cambiato per sempre il nostro modo di vedere la vita. Lo stesso Darwin ammetteva di essere «un ragazzo del tutto normale, di intelligenza piuttosto al di sotto della media. […] Non posseggo una rapidità eccezionale nell'apprendere […]. [È] limitatissima la mia capacità di seguire un ragionamento lungo e puramente astratto». Eppure Darwin deve aver avuto qualcosa in sé che a Galton mancava.

Uno sguardo alla vita di Darwin può aiutarci a risolvere il mistero. Già da bambino, Darwin aveva una passione sovrana: raccogliere campioni biologici. Il padre, un medico, desiderava che il figlio seguisse le sue orme e studiasse medicina, così lo iscrisse all'Università di Edimburgo. Darwin non si appassionò alla materia e rimase uno studente mediocre. Il padre perse le speranze che il figlio potesse mai ottenere qualcosa, così scelse per lui una carriera ecclesiastica. Fu in questo frangente che un vecchio professore lo informò che il brigantino HMS *Beagle* stava per lasciare il porto per una spedizione attorno al mondo e che serviva un biologo a bordo che accompagnasse la ciurma per prelevare campioni da riportare in Inghilterra. Nonostante le proteste del padre, Darwin accettò il lavoro. Qualcosa lo spingeva verso quel viaggio.

All'improvviso, la sua passione per la raccolta di campioni trovò lo sbocco ideale. In America latina ne poté raccogliere una gamma stupefacente, oltre a ossa e fossili. Collegò il suo interesse per la varietà della vita sulla terra con qualcosa di più ampio: la questione più grande

relativa all'origine delle specie. Riversò tutta la sua energia su quell'impresa e accumulò un'enormità di campioni, dalla quale prese forma la sua teoria. Dopo cinque anni di viaggio, tornò in Inghilterra e consacrò il resto della vita unicamente all'elaborazione della teoria dell'evoluzione. Dovette affrontare un immenso lavoro tedioso, per esempio otto anni dedicati soltanto allo studio dei crostacei cirripedi per validare il suo titolo di biologo. Per far fronte al pregiudizio contro una tale teoria nell'Inghilterra vittoriana, dovette sviluppare doti politiche e sociali raffinate. Ciò che lo sostenne in questo lungo e faticoso cammino fu il suo amore intenso per la scienza.

Gli elementi di base di questa storia si ritrovano anche nella vita degli altri grandi Maestri della storia: una passione o predilezione giovanile, un incontro fortuito che permette loro di scoprire come metterla in pratica, un apprendistato in cui brillano grazie alla loro energia e concentrazione. Si distinguono per la capacità di dedicarsi con impegno sempre crescente e di percorrere il cammino con maggior velocità, tutto ciò grazie all'intensità del loro desiderio di imparare e al profondo legame che sentono con il proprio campo di studio. Al cuore di questo sforzo si trova in realtà una qualità che è genetica e innata. Non si tratta del talento o della genialità, elementi che devono svilupparsi, piuttosto di un'*inclinazione* intensa e profonda verso una determinata materia.

Questa predisposizione è il riflesso dell'unicità di ciascuna persona. Non si tratta di qualcosa di meramente poetico o filosofico. Che ciascuno di noi sia geneticamente unico è un dato scientifico: il nostro genoma non si è mai presentato in passato e mai si ripeterà. Quest'unicità ci si palesa attraverso le preferenze che istintivamente proviamo per determinate attività o materie. Si può essere portati per la musica o la matematica, per alcuni sport o giochi, essere bravi a risolvere problemi rompicapo, a riparare e costruire oppure a giocare con le parole.

Chi nella vita eccelle per la propria supremazia, sente questa inclinazione in maniera più netta degli altri. È un richiamo interiore che tende a dominare i loro pensieri e i loro sogni. Trovano la strada, per caso o con perseveranza, verso una carriera in cui quella chiamata possa compiersi. Questo profondo desiderio permette loro di sopportare tutte le difficoltà del percorso: le insicurezze, le ore tediose di pratica e studio, gli

inevitabili intoppi, le stoccate maligne degli invidiosi. Sviluppano una forza e una sicurezza che a tanti mancano.

La nostra cultura tende a eguagliare il successo con il pensiero e l'intelligenza. Per molti versi, però, è una qualità emotiva quella che separa chi domina un certo settore e chi invece svolge semplicemente un lavoro. La nostra passione, la pazienza, la tenacia e la sicurezza giocano un ruolo ben più decisivo del semplice ragionamento. Motivati e rinvigoriti possiamo superare ogni ostacolo. Ma se siamo annoiati o turbati, la nostra mente si isola e diventiamo sempre più passivi.

In passato, solo una cerchia ristretta di persone o chi era dotato di un'energia o ambizione straordinaria poteva intraprendere una carriera di sua scelta e diventarne padrone. Si seguiva la tradizione militare di famiglia, o si era avviati alla carriera politica, scelti fra chi faceva parte della giusta classe sociale. Se poi si dimostrava di avere talento e passione per quella carriera, era più che altro una coincidenza. A milioni di persone veniva negata la possibilità di seguire la propria chiamata perché di classe sociale, sesso o razza diversa. Anche se qualcuno avesse voluto seguire la propria inclinazione, l'accesso alle informazioni e alle risorse necessarie era controllato dalla casta. Ecco perché i Maestri del passato sono così pochi ed eccezionali.

Queste barriere politiche e sociali sono però in gran parte scomparse. Oggigiorno abbiamo un accesso a informazioni e conoscenze che i Maestri del passato potevano soltanto sognare. Oggi più che mai abbiamo la possibilità e la libertà di andare incontro all'inclinazione che ciascuno di noi possiede come parte della propria unicità genetica. È ora che la parola «genio» venga ridimensionata e perda la sua esclusività. Siamo vicini a questo tipo di intelligenza molto più di quanto pensiamo. («Genio» deriva dal latino e in origine identificava lo spirito guardiano che presiedeva alla nascita; in seguito si riferì alle qualità innate che rendono ciascuna persona unica).

Sebbene ci troviamo in un momento storico ricco di possibilità per la supremazia, in cui sempre più persone possono andare incontro alle proprie inclinazioni, in realtà dobbiamo affrontare un altro ostacolo, culturale e molto insidioso: la denigrazione del concetto stesso di supremazia, considerato come qualcosa di antiquato o addirittura di sgradito. In genere non è più vista come qualcosa a cui aspirare. Questo cambio di valutazione

è piuttosto recente e può essere imputato a condizioni proprie dei nostri tempi.

Viviamo, infatti, in un mondo che sfugge sempre più al nostro controllo. Le nostre vite sono alla mercé di forze globalizzate. Dobbiamo far fronte a problemi – economici e ambientali, per esempio – che non possono essere risolti solo grazie alle nostre azioni individuali. I politici sono inoltre distanti e insensibili ai nostri desideri. Quando ci si sente sopraffatti, la reazione spontanea è quella di chiudersi in varie forme di passività. Se non ci diamo troppo da fare, se limitiamo il nostro raggio d'azione, ci illudiamo di avere il controllo della situazione. Meno cose tentiamo, e minore sarà il rischio di fallire. Se possiamo fingere di non essere responsabili del nostro destino, di ciò che ci accade, allora questa impotenza è più accettabile. È per questo motivo che ci sentiamo attratti da certe scuse tipo: ciò che facciamo è determinato dalla genetica; siamo il prodotto dei nostri tempi; l'individuo è solo un mito; il comportamento umano può essere ridotto a mere statistiche.

Molti vanno oltre e conferiscono a questa passività una parvenza positiva. Esaltano l'artista autodistruttivo fuori controllo. Tutto ciò che suggerisce l'idea di disciplina e impegno sembra ostico e démodé: ciò che conta è solo il sentimento che sta dietro all'opera d'arte e ogni accenno alla sua fattura o al lavoro viola questo principio. Ormai accettano beni dozzinali prodotti alla bell'e meglio. L'idea che il raggiungimento di ciò che desiderano comporti della fatica è stata minata dalla proliferazione di strumenti che fanno tutto il lavoro per loro, favorendo così l'idea che effettivamente si meritano tutto questo, che è loro diritto possedere e consumare ciò che vogliono. «Perché mai si dovrebbe lavorare per anni per raggiungere la supremazia, quando con pochissimo sforzo possiamo avere in mano tanto potere? La tecnologia risolverà tutto». Tale passività è addirittura diventata una presa di posizione morale: «La supremazia e il potere sono il male; pertengono alla casta patriarcale che ci opprime; il potere è intrinsecamente immorale; è meglio scegliere di non far parte di questo sistema» o, almeno, fingere che sia così.

Se non prestate attenzione, quest'atteggiamento vi contagerà in maniera insidiosa. Seppur inconsciamente, nella vita vi fisserete degli obiettivi sempre più bassi. Ciò diminuirà il vostro impegno e la disciplina fino a renderli del tutto inefficaci. Conformandovi alle norme sociali, darete

ascolto più agli altri che non a voi stessi. Potreste così scegliere una carriera basandovi su ciò che vi dicono parenti e amici o su ciò che sembra più redditizio. Se perdete ogni contatto con la vostra vocazione, potrete sì ottenere dei risultati, ma alla fine la mancanza di un desiderio genuino vi scoverà. Il lavoro diventerà meccanico. Inizierete a vivere per gli agi e i piaceri momentanei. Così facendo diventerete sempre più passivi e non supererete mai la prima fase. Potreste sentirvi frustrati e depressi, inconsapevoli che il motivo non è altro che il distacco dal vostro potenziale creativo.

Dovete ritrovare la strada verso la vostra inclinazione prima che sia troppo tardi e sfruttare le incredibili opportunità offerte dal nostro tempo. Consapevoli dell'importanza fondamentale del desiderio e del legame emotivo con il proprio lavoro, che sono le chiavi per la supremazia, potrete usare la passività di questi tempi a vostro favore e usarla da sprone in due modi importanti.

Primo, dovete considerare il vostro tentativo di raggiungere la supremazia come qualcosa di indispensabile e vantaggioso. Il mondo è pieno di problemi, molti dei quali causati da noi stessi. Per risolverli sono necessari tanto impegno e creatività. Non basta affidarsi alla genetica, alla tecnologia, alla magia o alla spontaneità. Serve tanta energia, non solo per affrontare le questioni pratiche, ma anche per forgiare nuove istituzioni adatte a cambiare le nostre condizioni. Dobbiamo creare il nostro mondo o moriremo a causa della nostra inerzia. Dobbiamo rivalutare il concetto di supremazia, che ci ha definito come specie milioni di anni fa. Non si tratta di supremazia con lo scopo di dominare la natura e gli altri uomini, ma di determinare il proprio destino. L'atteggiamento ironico e passivo non è né spavaldo né romantico, ma è solo patetico e distruttivo. Siete voi che dovete dare l'esempio di ciò che si può ottenere da Maestri nel mondo moderno. Dovete contribuire alla causa più importante di ogni altra: la sopravvivenza e la prosperità della razza umana, in un periodo di stagnazione.

Secondo, dovete convincervi del fatto che l'uomo ottiene una determinata qualità intellettiva grazie alle azioni che compie in vita. Nonostante sia comune spiegare il comportamento con la genetica, recenti scoperte della neuroscienza stanno ribaltando la credenza, sostenuta da tempo, che il cervello sia permanentemente programmato in maniera genetica. Gli scienziati stanno dimostrando come il cervello sia in realtà

plasmabile e come i nostri pensieri determinino il nostro paesaggio mentale. Stanno esaminando il rapporto tra forza di volontà e fisiologia, cioè quanto in profondità la mente possa incidere sulla nostra salute e funzionalità. È possibile che scopriremo molto altro ancora circa il modo in cui creiamo i vari schemi della nostra vita tramite determinate operazioni mentali, come in realtà siamo noi i veri responsabili di ciò che ci accade.

Le persone passive creano un paesaggio mentale piuttosto sterile. Le connessioni del loro cervello si indeboliscono per mancanza di uso a causa delle loro azioni ed esperienze limitate. Respingendo la generale tendenza passiva di questi tempi, dovete impegnarvi per vedere fin dove potete estendere il controllo sulle vostre condizioni e creare il tipo di mente che desiderate, non con droghe ma con l'azione. Scatenando la mente suprema che è in voi, sarete all'avanguardia tra chi sta esplorando i limiti estesi della forza di volontà umana.

Sotto molti aspetti, il cambiamento da un livello di intelligenza all'altro può essere considerato come una specie di rito di passaggio. A mano a mano che progredite, le vecchie idee e i punti di vista svaniscono; dando libero sfogo a nuove facoltà, riuscite a vedere il mondo da prospettive sempre più elevate. Considerate *Supremazia* come uno strumento prezioso che vi guiderà attraverso questo processo di trasformazione. Il libro è studiato per accompagnarvi dai livelli più bassi fino alla vetta. Vi inizierà alla prima fase: scoprire il vostro *Progetto di vita*, o vocazione, e creare un percorso che vi porti alla sua realizzazione a vari livelli. Vi darà consigli su come sfruttare al massimo il vostro apprendistato. Indicherà le migliori strategie di osservazione e apprendimento che faranno al caso vostro nella prima fase; come trovare i mentori perfetti; come decifrare le regole tacite del comportamento politico; come arricchire l'intelligenza sociale e infine come capire quando è venuto il momento di abbandonare il nido dell'apprendistato e muovere i primi passi da soli per entrare nella fase Creativa-attiva.

Il manuale vi mostrerà poi come continuare il processo di apprendimento a un livello più elevato. Svelerà strategie inestimabili per risolvere i problemi in maniera creativa e per mantenere la mente flessibile e malleabile. Vi mostrerà come avere accesso a strati di intelligenza inconsci e primitivi e come sopportare gli inevitabili commenti invidiosi

che vi troverete ad affrontare. Vi spiegherà quali sono le capacità a cui avrete accesso grazie alla supremazia, indicandovi la strada per giungere all'intuizione interiore del vostro settore. Infine, vi inizierà a una filosofia, un modo di pensare, che vi renderà più facile seguire questo percorso.

Le idee espresse in questo libro si fondano su un'ampia ricerca nei campi delle scienze neurocognitive, su studi sulla creatività e sulle biografie dei grandi Maestri della storia quali Leonardo da Vinci, il Maestro zen Hakuin, Benjamin Franklin, Wolfgang Amadeus Mozart, Johann Wolfgang von Goethe, il poeta John Keats, lo scienziato Michael Faraday, Charles Darwin, Thomas Edison, Albert Einstein, Henry Ford, lo scrittore Marcel Proust, la danzatrice Martha Graham, l'inventore Buckminster Fuller, il musicista jazz John Coltrane e il pianista Glenn Gould.

Sono inoltre stati intervistati a lungo nove Maestri contemporanei per chiarire come questa forma di intelligenza possa essere applicata anche al mondo moderno. Si tratta del neuroscienziato V.S. Ramachandran; l'antropologo e linguista Daniel Everett; l'ingegnere informatico, scrittore e ideatore di startup Paul Graham; l'architetto e ingegnere Santiago Calatrava; l'ex pugile e allenatore Freddie Roach; l'ingegnere robotico e progettista di tecnologia ecologica Yoky Matsuoka; l'artista visiva Teresita Fernández; la professoressa di zoologia e progettista industriale Temple Grandin e l'esperto pilota da caccia Cesar Rodriguez.

Le vite di queste grandi figure contemporanee sfatano l'idea che la supremazia sia démodé ed elitaria. Hanno storie, classi sociali e razze diverse. Il potere che hanno raggiunto è chiaramente il risultato di un cammino e di tanto sforzo, non della genetica o di un privilegio. Le loro storie mostrano inoltre come la supremazia si possa adattare ai nostri tempi e quanto siano enormi le capacità che porta con sé.

La struttura di *Supremazia* è semplice. Ci sono sei parti, che seguono il percorso in successione. La prima presenta il punto di partenza: come scoprire la propria chiamata, il Progetto di vita. La seconda, la terza e la quarta parte mostrano vari elementi della fase dell'Apprendistato (strategie di apprendimento, lavorare con i mentori, arricchire la propria intelligenza sociale). La quinta è dedicata alla fase Creativa-attiva e la sesta è la meta ultima: la Supremazia. Ogni parte si apre con il racconto della vita di una figura storica, portata a esempio del concetto espresso nelle pagine successive. Il paragrafo che segue, «Le chiavi della supremazia», offre

un'analisi dettagliata della fase in questione, idee concrete su come mettere in pratica le nuove conoscenze acquisite e la forma mentis necessaria per sfruttare al massimo queste idee. Alle «chiavi», segue una sezione che narra le strategie dei Maestri, sia storici sia contemporanei, che hanno impiegato vari metodi per avanzare nei loro percorsi personali. Queste strategie servono a farvi comprendere appieno quanto le idee di questo libro abbiano un risvolto pratico e a ispirarvi a seguire le orme dei Maestri, facendovi capire come la loro forza sia assolutamente raggiungibile.

Le storie di tutti i Maestri contemporanei e di alcuni Maestri storici si ripresenteranno in diverse parti. In questi casi potrete riscontrare una lieve ripetizione di alcune informazioni biografiche, che ricapitolano ciò che è stato detto in precedenza riguardo alla loro vita. Tra parentesi troverete i numeri delle pagine che riportano al racconto precedente.

Per concludere, non dovete considerare questo percorso come qualcosa di meramente lineare, il passaggio da un livello all'altro, per giungere a una meta finale chiamata supremazia. Tutta la vita è un apprendistato in cui mettere in pratica ciò che si è imparato. Se si presta la giusta attenzione, tutto ciò che ci accade è fonte di apprendimento. La creatività che si raggiunge quando si diventa Maestri di una certa abilità deve essere sempre rinfrescata, con l'intento di mantenere la mente sempre aperta. Anche la consapevolezza della propria vocazione va rivista nel corso della vita, quando dei cambiamenti nelle condizioni vi obbligano ad adattarne il corso.

Procedendo verso la supremazia, avvicinate la vostra mente alla realtà e alla vita stessa. Tutto ciò che è vivo è in un continuo stato di trasformazione e movimento. Nel momento in cui vi fermate, pensando di avere ormai raggiunto la meta desiderata, parte della vostra mente entra in una fase di decadimento. Perdete la creatività guadagnata con tanta fatica e anche gli altri lo notano. Questa è un'intelligenza che deve sempre essere rinnovata o morirà.

«Non parlate solo di doti naturali, di talenti innati! Si possono citare grandi uomini di ogni specie, che furono poco dotati. Ma essi acquistarono grandezza, divennero "geni" (come si dice), grazie a qualità della cui

mancanza nessuno, che ne sia consapevole, parla volentieri: essi avevano tutti quella diligente serietà di mestiere, che innanzitutto impara a formare perfettamente le parti, e solo in seguito osa comporne un gran tutto; essi spendevano in ciò molto tempo, perché provavano maggior piacere nel far bene il piccolo e il secondario, che non nell'effetto di un insieme abbagliante.»

Friedrich Nietzsche

PARTE PRIMA

Scoprite la vostra vocazione: il Progetto di vita

Voi siete dotati di una forza interiore che cerca di guidarvi verso il vostro Progetto di vita: ciò che siete destinati a compiere nel tempo che vi è dato di vivere. Questa forza vi era chiara da bambini. Vi indirizzava verso attività e materie che rispondevano alla vostra inclinazione naturale, che davano vita a una curiosità intensa e assoluta. Con il passare degli anni, questa forza tende ad andare e venire, a mano a mano che si inizia a prestare ascolto a genitori e amici e a soccombere alle preoccupazioni quotidiane che tanto ci consumano. Può essere questa la fonte della vostra infelicità: la mancanza di un legame con ciò che siete veramente e con ciò che vi rende unici. Il primo passo verso la supremazia è sempre quello di guardarsi dentro per capire chi siete e riunirvi alla vostra forza innata. Riconoscendola con chiarezza, troverete il modo migliore per perseguire la giusta carriera e tutto si sistemerà. Non è mai troppo tardi per intraprendere questo cammino.

La forza nascosta

Verso la fine dell'aprile del 1519, l'artista Leonardo da Vinci, dopo mesi di malattia, sentiva che la morte gli era ormai vicina. Negli ultimi due anni, Leonardo aveva vissuto al castello di Cloux in Francia come ospite personale del re, Francesco I. Il sovrano lo aveva ricoperto di oro e di onori poiché lo considerava l'incarnazione del Rinascimento italiano, che tanto aveva voluto importare nel suo Paese. Leonardo gli era stato di grande aiuto, dispensando consigli su importanti questioni di ogni tipo. Ma, all'età di sessantasette anni, la sua vita si avvicinava alla fine e i suoi pensieri si diressero in altra direzione. Redasse il testamento, ricevette la comunione in chiesa e poi tornò a letto, in attesa di morire.

Molti amici, tra cui il re, gli fecero visita. Tutti notarono che Leonardo era particolarmente pensoso. Di solito non gli piaceva parlare di sé ma, mentre se ne stava lì disteso, aveva preso a raccontare ricordi d'infanzia e gioventù, soffermandosi sullo strano e incredibile corso della sua vita.

Leonardo aveva sempre creduto nel destino e per anni era stato tormentato da una domanda: esiste forse una qualche forza interiore che spinge ogni essere vivente a crescere e trasformarsi? Se una forza del genere esisteva in natura, allora avrebbe voluto scoprirla e per farlo ne cercò traccia in ogni cosa esaminasse. Era un'ossessione. Nelle ultime ore di vita, lasciato ormai solo dagli amici, Leonardo si sarà sicuramente posto quella domanda a proposito della sua vita, cercando tracce della forza o destino che aveva determinato la sua crescita e lo aveva guidato fino a quel momento.

Leonardo avrebbe iniziato la sua ricerca ripensando all'infanzia nel paese di Vinci, a una trentina di chilometri da Firenze. Suo padre, Ser Piero da Vinci, era un notaio e membro fedele della borghesia ma a Leonardo, che era nato fuori dal vincolo matrimoniale, furono negati sia l'accesso all'università sia la possibilità di praticare una delle professioni più stimate. La sua istruzione fu quindi minima e fu spesso lasciato da solo. Adorava

passeggiare per gli oliveti nei dintorni di Vinci o seguire un certo sentiero che lo portava in un paesaggio completamente diverso: boschi impenetrabili abitati dai cinghiali, con cascate che si riversavano su rapidi ruscelli, cigni che fluttuavano negli stagni, strani fiori selvatici che spuntavano dalle pareti delle rupi. L'enorme varietà di vita in quei boschi lo incantava.

Un giorno, sgattaiolò nell'ufficio del padre e prese dei fogli di carta, una rarità ai tempi ma siccome il padre era un notaio ne aveva in grande quantità. Li portò con sé durante una delle sue camminate nel bosco e, sedutosi su una roccia, si mise ad abbozzare ciò che vedeva attorno a sé. Vi tornava ogni giorno per continuare il lavoro; quando c'era cattivo tempo, si riparava in qualche anfratto e continuava i suoi schizzi. Non aveva insegnanti né dipinti da prendere ad esempio; faceva tutto a occhio, con la natura come unico modello. Si accorse che disegnando doveva osservare le cose con molta più attenzione e ne coglieva così i dettagli che le rendevano interessanti.

Un giorno disegnò un iris bianco e osservandolo attentamente fu colpito dalla sua forma particolare. L'iris era nato da un seme e aveva poi attraversato varie fasi di crescita, che Leonardo negli anni aveva disegnato. Cos'era che faceva sviluppare quella pianta fino a farla culminare in quell'esemplare magnifico, così diverso da tutti gli altri? Forse possedeva una forza interiore che la spingeva a compiere ogni trasformazione. Leonardo avrebbe rimuginato per anni sulla metamorfosi dei fiori.

Solo sul letto di morte, Leonardo avrebbe poi ripensato ai suoi primi anni come apprendista nello studio dell'artista fiorentino Andrea del Verrocchio. Era entrato lì a quattordici anni grazie alla qualità eccezionale dei suoi disegni. Verrocchio istruiva gli apprendisti in tutte le scienze necessarie per produrre un'opera d'arte: ingegneria, meccanica, chimica e metallurgia. Leonardo era impaziente di imparare tutte quelle tecniche, ma presto scoprì in se stesso qualcosa di nuovo: non riusciva semplicemente a portare a termine un incarico ricevuto, ma doveva renderlo suo, inventare piuttosto che imitare il Maestro.

Una volta gli fu chiesto di dipingere un angelo, parte di una scena biblica più grande ideata da Verrocchio. Leonardo aveva deciso che avrebbe realizzato la porzione di quadro assegnatagli alla sua maniera. In primo piano, davanti all'angelo, dipinse un prato ma, invece di rappresentare delle piante generiche, riprodusse la grande varietà di fiori che aveva studiato in

dettaglio da bambino, con un rigore scientifico mai visto prima di allora. Per il viso dell'angelo, sperimentò con i pigmenti e ottenne una miscela capace di donargli uno splendore delicato, che esprimeva al meglio la natura nobile della creatura. (Per riuscire a catturare quell'animo nobile, Leonardo aveva passato ore in chiesa a osservare i credenti in preghiera e prese a modello per l'angelo l'espressione di un giovane fedele). Infine, decise che sarebbe stato il primo artista a ricreare delle ali realistiche.

A questo scopo, Leonardo comprò diversi uccelli al mercato locale. Passò ore intere ad abbozzarne le ali, per capire come si integrassero con il resto del corpo. Voleva dare la sensazione che le ali fossero davvero spuntate dalle spalle dell'angelo e che lo potessero far volare. Come sempre, però, Leonardo non si fermò lì. Una volta completata l'opera, non riuscì a smettere di pensare a quegli animali e iniziò a covare un'idea: se avesse compreso la dinamica del volo, forse anche l'uomo avrebbe potuto volare. Per ore ogni settimana, lesse e studiò tutto ciò che riguardava i volatili. Era così che la sua mente funzionava: un'idea portava all'altra.

Leonardo avrebbe poi sicuramente ripensato al momento più brutto della sua vita: l'anno 1481. Il Papa aveva chiesto a Lorenzo de' Medici di suggerirgli i migliori artisti di Firenze per decorare una cappella che aveva appena fatto costruire, la Cappella Sistina. Lorenzo obbedì e mandò a Roma i migliori pittori fiorentini, escluso Leonardo. I due non erano mai andati d'accordo. Lorenzo era un tipo erudito, imbevuto di classici. Leonardo non sapeva leggere il latino e i classici li conosceva a malapena. La sua natura era più scientifica. Ma all'origine dell'amarezza di Leonardo per quell'insulto c'era qualcos'altro: non sopportava lo stato di dipendenza a cui l'artista doveva sottomettersi per ottenere il favore reale e vivere così di commissione in commissione. Si era stancato di Firenze e delle politiche di corte che vi regnavano.

Prese quindi una decisione che avrebbe cambiato il corso della sua vita: si sarebbe trasferito a Milano e avrebbe trovato un modo nuovo per guadagnarsi da vivere. Sarebbe diventato più di un semplice artista. Si sarebbe dedicato a tutte le arti e le scienze che lo interessavano: architettura, ingegneria militare, idraulica, anatomia e scultura. Per un buon stipendio, avrebbe servito principi e patroni come consigliere generale e artista. Aveva capito che la sua mente lavorava al meglio quando era impegnata in molti progetti perché ciò gli permetteva di scoprire un'infinità di legami tra loro.

Continuando la riflessione, Leonardo avrebbe poi ripensato alla più grande commissione ottenuta in quella nuova fase della sua vita: un'enorme statua equestre in bronzo in memoria di Francesco Sforza, padre dell'allora duca di Milano. Non avrebbe mai potuto resistere a una sfida del genere. Sarebbe stata creata con delle proporzioni mai viste dai tempi degli antichi romani; inoltre gettare una statua tanto grande in bronzo era un'impresa ingegneristica considerata impossibile al tempo. Leonardo lavorò al progetto per mesi e per metterlo alla prova costruì una replica in creta della statua, che fu esposta nella piazza più grande della città. Era gigantesca, alta quanto un palazzo. La folla che si radunò ad ammirarla rimase sbalordita dalla grandezza, dall'atteggiamento impetuoso del cavallo che l'artista era riuscito a catturare, dal suo aspetto terrificante. La parola si sparse per l'intero paese e tutti erano ansiosi di vederla realizzata in bronzo. Per far ciò, Leonardo inventò un tipo di colata completamente nuovo. Invece di spezzare lo stampo per il cavallo in sezioni, avrebbe costruito uno stampo unico (usando una miscela di materiali innovativa di sua invenzione) e avrebbe gettato il cavallo intero, in modo che sembrasse più vero e coeso.

Alcuni mesi dopo, però, scoppiò la guerra e al duca servì tutto il bronzo possibile per l'artiglieria. Alla fine, la statua di creta venne demolita e il cavallo non fu mai costruito. Molti artisti derisero Leonardo: aveva impiegato tanto tempo per trovare la soluzione perfetta, ma gli eventi gli si erano rivoltati contro. Una volta, anche Michelangelo lo schernì: «Dichiaralo pur tu, che facesti un disegno di un cavallo per gettarlo di bronzo, et non lo potesti gittare, et per vergogna lo lasciasti stare». Leonardo si era abituato a quegli insulti sulla sua lentezza di lavoro, ma in realtà non ebbe rimpianti per quell'esperienza. Aveva avuto la possibilità di mettere alla prova le sue idee su come costruire progetti su larga scala e avrebbe potuto usare quelle conoscenze in altre occasioni. Inoltre, non era il prodotto finale che contava; erano la ricerca e il percorso di creazione che lo entusiasmavano.

Riflettendo su tutte queste vicissitudini, Leonardo avrebbe sicuramente ravvisato la presenza di una forza interiore nascosta dentro di sé. Da bambino, lo aveva accompagnato nelle parti più recondite del paesaggio, dove aveva potuto osservare una varietà di vita spettacolare. Lo aveva spronato a prendere quei fogli di carta dallo studio del padre e a passare ore a disegnarvici. Lo aveva incoraggiato a sperimentare mentre lavorava per

Verrocchio. Lo aveva guidato lontano dalle corti di Firenze e dagli ego insicuri diffusi tra i suoi artisti. Lo aveva spinto a raggiungere la massima audacia – le sculture gigantesche, i tentativi di librarsi in volo, la dissezione di centinaia di cadaveri per i suoi studi anatomici – pur di scoprire l'essenza della vita stessa.

Vista così, tutta la sua esistenza aveva un senso. Era stata una fortuna per lui nascere figlio illegittimo, perché ciò gli aveva permesso di crescere come voleva. Quella carta in casa era già indice del suo destino. Che cosa sarebbe successo se si fosse ribellato a quella forza? Che cosa sarebbe accaduto se, dopo il rifiuto della Cappella Sistina, si fosse intestardito di andare comunque a Roma con gli altri per ingraziarsi il Papa, invece di cercare un suo cammino? Avrebbe potuto farlo. E se si fosse dedicato solo alla pittura per vivere? Se fosse stato come gli altri, che cercavano di finire i loro lavori il prima possibile? Avrebbe avuto successo, ma non sarebbe stato Leonardo da Vinci. La sua vita sarebbe stata priva di uno scopo e le cose sarebbero sicuramente andate in rovina.

La forza nascosta dentro di lui, come quella dell'iris che aveva abbozzato tanti anni prima, lo aveva condotto alla piena fioritura delle sue abilità. Si era affidato alla sua guida fino alla fine e, completato il percorso, poteva morire in pace. Forse, in quel momento, gli tornarono alla mente le parole scritte tanti anni prima nei suoi taccuini: «Siccome una giornata bene spesa dà lieto dormire, così una vita bene usata dà lieto morire».

Le chiavi della supremazia

> «Tra le varie possibilità dell'essere, ogni uomo trova sempre quella più genuina e autentica. La voce che lo chiama a quell'essere autentico è ciò che definiamo "vocazione". Ma la maggior parte degli uomini zittisce la voce della vocazione e si rifiuta di ascoltarla. Essi creano un rumore dentro di sé […] per distrarre la loro attenzione e non sentirla; si ingannano sostituendo al loro essere autentico una vita menzognera.»
>
> *José Ortega y Gasset*

Molti dei più grandi Maestri della storia hanno confessato di aver sentito una specie di forza, voce o destino che li ha guidati. Napoleone Bonaparte aveva la sua «stella», che era in ascesa ogni volta che compiva la mossa giusta. Per Socrate si trattava di un demone, una voce, forse mandata dagli dèi, che gli parlava in negativo, dicendogli che cosa non fare. Anche Goethe aveva un demone, una specie di spirito interiore che lo spronava a compiere il proprio destino. In tempi più recenti, Albert Einstein parlava di una voce interiore che orientava la direzione delle sue ipotesi. Queste sono tutte varianti di ciò che Leonardo da Vinci provò con il proprio senso del destino.

Queste sensazioni possono essere considerate puramente mistiche, al di là di ogni possibile spiegazione, o addirittura come allucinazioni o illusioni. C'è però un altro modo di vederle: come qualcosa di reale, pratico e spiegabile. Ecco perché.

Noi siamo tutti unici. Quest'unicità è distinta geneticamente nel nostro DNA. Siamo un fenomeno irripetibile nell'universo. Il nostro genoma non è mai esistito prima e mai si ripeterà. Quest'unicità trova la sua prima espressione durante l'infanzia, nella manifestazione delle nostre inclinazioni primarie. Per Leonardo si trattava di esplorare il mondo naturale attorno al suo paese e riportarlo in vita sulla carta alla sua maniera. Per altri può essere un'attrazione verso degli schemi visivi, che indicano spesso un interesse futuro per la matematica. O ancora si può provare un interesse per determinati movimenti fisici o disposizioni spaziali. Come si possono spiegare queste inclinazioni? Sono *forze* interiori che arrivano da una profondità non esprimibile a parole. Ci spingono verso alcune esperienze e ci allontanano da altre. Mentre ci portano di qua e di là, influenzano lo sviluppo della nostra mente in maniera decisiva.

È normale che quest'unicità primaria voglia affermarsi ed esprimersi, ma alcuni sentono questo bisogno più degli altri. Per i Maestri la sensazione è talmente forte da sembrare una realtà esterna: una forza, una voce, un destino. Quando siamo alle prese con delle attività che rispondono alle nostre inclinazioni più profonde, anche noi riusciamo a coglierla, quasi che le parole che scriviamo o i movimenti che compiamo siano influenzati dall'esterno. Siamo letteralmente «ispirati», dal latino *inspiratio* che indica qualcosa che soffia dentro di noi.

Mettiamola così: alla vostra nascita è stato piantato un seme. Quel seme è la vostra unicità. Vuole crescere, trasformarsi e compiere il suo potenziale.

Segue la natura ed è risoluto. Il vostro Progetto di vita deve far fiorire quel seme ed esprimere la vostra unicità nel vostro lavoro. Avete un destino da compiere. Più forte lo sentirete – come forza, voce o in qualsiasi altra forma – e più grande sarà la possibilità di ultimare il Progetto di vita e raggiungere la supremazia.

Ciò che indebolisce questa forza, che non ve la fa sentire o che ve ne fa dubitare l'esistenza, dipende da quanto avete ceduto a un'altra forza: la pressione sociale alla conformità. Questa *controforza* può essere davvero potente. Volendo far parte di un gruppo, potreste inconsciamente ritrovarvi a pensare che ciò che vi rende diversi sia imbarazzante o doloroso. Spesso sono i genitori a fungere da controforza, poiché cercano di indirizzarvi verso una carriera lavorativa comoda o redditizia. Se queste controforze acquistano potere a sufficienza, potreste perdere contatto con la vostra unicità, con ciò che siete davvero. Le vostre inclinazioni e desideri inizierebbero quindi a modellarsi su quelli degli altri.

Questo può condurvi su una strada molto pericolosa. Potreste ritrovarvi a scegliere un mestiere inadatto a voi. Il vostro desiderio e l'interesse lentamente svanirebbero e il vostro operato ne soffrirebbe le conseguenze. Arrivereste a cercare piacere e appagamento solo al di fuori del lavoro. Essendo sempre meno motivati, smettereste di prestare attenzione ai cambiamenti in atto nel settore, non stareste più al passo con i tempi e ne paghereste il prezzo. Al momento di prendere decisioni importanti, arranchereste o seguireste ciò che fanno gli altri, perché non avete più un radar o uno scopo che vi guidi. Perdereste ogni contatto con il destino che si era formato dentro di voi alla nascita.

Dovete evitare questa sorte a ogni costo. Potete iniziare a seguire il vostro Progetto di vita per giungere alla supremazia in ogni momento della vita. La forza nascosta in voi è sempre presente e pronta per essere messa all'opera.

Il percorso che porta alla realizzazione del Progetto di vita si sviluppa in tre fasi. Innanzitutto dovete trovare o ritrovare un legame con le vostre inclinazioni, con la vostra unicità. Il primo passo quindi è sempre interiore. Dovete investigare il passato per trovare le tracce della vostra forza nascosta. Eliminate ogni altra voce che potrebbe confondervi – quella dei genitori o dei coetanei. Cercate il modello che sottende il vostro carattere, la sua l'anima, che dovete comprendere al meglio.

Secondo, una volta ristabilita questa connessione, dovete prendere in considerazione la carriera che avete intrapreso o alla quale vi state avvicinando. La scelta di questa carriera, o la sua modifica, è cruciale. Per superare questa fase dovrete rivedere il concetto stesso di lavoro. Troppo spesso, infatti, creiamo una separazione, il lavoro da una parte e la vita fuori dal lavoro, in cui troviamo appagamento e piacere, dall'altra. Il lavoro spesso è visto solo come un mezzo per guadagnare soldi, così da poterci godere la seconda vita che conduciamo. Anche quando troviamo una certa soddisfazione nella nostra carriera, tendiamo a dividere la vita in compartimenti stagni. Questo è un atteggiamento deprimente, perché alla fine passiamo la maggior parte della vita a lavorare. Se viviamo questo tempo come qualcosa da sopportare per arrivare poi al vero piacere, allora le ore trascorse al lavoro sono solo un tragico spreco del poco tempo che ci è dato da vivere.

Dovete considerare il lavoro come qualcosa di più appassionante, come parte della vostra *vocazione*. La parola «vocazione» deriva dal latino e significa chiamare o essere chiamato. Il suo uso in relazione al lavoro risale al primo cristianesimo, quando alcune persone venivano chiamate alla vita della Chiesa: seguivano la loro vocazione. La riconoscevano come una vera e propria chiamata di Dio, che li aveva prescelti per quella professione. Con il tempo, la parola si è laicizzata e si riferisce a ogni tipo di lavoro o studio che una persona ritiene rispondente ai propri interessi, soprattutto se si tratta di un mestiere manuale. È venuto però il momento di tornare al significato originale della parola, perché si avvicina di più all'idea di un Progetto di vita e di supremazia.

In questo caso la voce che vi chiama non è necessariamente quella di Dio, ma viene da dentro di voi. Emana dalla vostra individualità. Vi indica quali attività si addicono al vostro carattere e, a un certo punto, vi guida verso una particolare forma di lavoro o carriera. In questo modo il mestiere diventa parte di voi e non rimane un compartimento separato. Così coglierete il senso della vostra vocazione.

Infine dovete concepire la carriera o il percorso vocazionale come un viaggio con inversioni e svolte, piuttosto che come una linea retta. Iniziate scegliendo un campo di studio o impiego che corrisponda grossomodo alle vostre inclinazioni. Questa prima esperienza vi garantirà spazio di manovra e la possibilità di imparare importanti nozioni di base. Non dovete partire

con un lavoro troppo ambizioso o elevato. Dovete guadagnarvi da vivere e acquisire maggiore sicurezza. Una volta indirizzati su questo cammino, scoprirete delle vie secondarie che vi attirano, mentre altri aspetti della carriera vi lasciano indifferenti. Correggete il tiro e magari spostatevi in un altro settore correlato, continuando così a imparare sempre più cose su chi siete veramente, ma senza mai smettere di ampliare la vostra base di conoscenze. Come Leonardo, prendete ciò che fate per gli altri e rendetelo vostro.

Così facendo, troverete un settore particolare, una nicchia o un'opportunità specifica, che si adatterà perfettamente a voi. Lo riconoscerete perché innescherà quella sensazione di eccitazione e meraviglia provata da bambini; sentirete che è quello giusto. Una volta raggiunto, tutto il resto si sistemerà. Imparerete di più e con maggior facilità. Raggiungerete una competenza che vi permetterà di staccarvi dal gruppo per il quale lavorate e di muovervi da soli. In un mondo in cui tanto sfugge al nostro controllo, ciò vi conferirà la forma suprema di potere. Sarete voi a determinare il corso delle vostre azioni. Sarete Maestri di voi stessi e non più schiavi dei capricci di capi tirannici o di colleghi intriganti.

Questa enfasi sulla vostra unicità e sul Progetto di vita potrebbe sembrare una trovata poetica, senza alcuna attinenza alla realtà pratica, invece ha grande rilevanza per i tempi in cui viviamo. Stiamo infatti entrando in un mondo in cui possiamo contare sempre meno sull'aiuto e sulla protezione dello Stato, della società, della famiglia e degli amici. È un ambiente globalizzato e molto competitivo. Dobbiamo imparare a evolverci da soli. Allo stesso tempo, è un mondo pieno di problemi critici che diventano opportunità se risolti da imprenditori, individui o piccoli gruppi che pensano in maniera indipendente, che si adattato con facilità e hanno punti di vista unici. Le vostre capacità creative e individuali saranno ricercate.

Pensiamola così: ciò che più ci manca in questo mondo moderno è il senso di un fine ultimo per la nostra vita. Nel passato, era spesso la religione che lo offriva. Ma la maggior parte di noi oggi vive in un mondo laicizzato. Noi animali umani siamo unici e dobbiamo costruirci il nostro mondo. Non reagiamo semplicemente agli eventi secondo un dettato biologico. Ma se non abbiamo un'idea della direzione da prendere, tendiamo ad arrancare. Non sappiamo come riempire e strutturare il nostro

tempo. Sembra che non ci sia un progetto che definisca le nostre esistenze. Magari non siamo consapevoli di questo vuoto, ma ci infetta in molti modi.

Il modo migliore per provare la sensazione di avere uno scopo è sentirsi chiamati a compiere un progetto. È una missione quasi religiosa per ciascuno di noi. Questa ricerca non dovrebbe però essere vista come egoista o asociale. In realtà è legata a qualcosa che va ben oltre le nostre vite individuali. La nostra evoluzione come specie dipende infatti dalla creazione di un'enorme varietà di capacità e di modi di pensare. Prosperiamo grazie all'attività collettiva di persone che forniscono i loro talenti individuali. Senza questa diversità, una cultura muore. La vostra unicità dalla nascita è un indicatore di questa diversità indispensabile e nell'esprimerla e coltivarla giocate un ruolo vitale. I nostri tempi pongono l'accento sull'uguaglianza, che erroneamente consideriamo come il bisogno che tutti siano uguali, quando in realtà per uguaglianza si intende che ogni individuo deve avere pari opportunità di esprimere la propria diversità, cosicché possano sbocciare migliaia di fiori. La vostra vocazione è molto più del lavoro che fate. È la parte più profonda del vostro essere ed è la manifestazione dell'enorme varietà della natura e della cultura umana. In questo senso, dovreste leggere la vocazione come qualcosa di poetico che vi ispiri.

Circa duemila e seicento anni fa, l'antico poeta greco Pindaro scrisse: «Dimostra di sapere chi sei!» Ciò che voleva dire è che siete nati con un carattere e inclinazioni che vi rendono un tassello del destino. È ciò che siete nel profondo. Alcuni non si realizzano mai perché smettono di avere fiducia in se stessi; si conformano ai gusti degli altri e finiscono per indossare una maschera che nasconde la loro vera natura. Se invece permettete a voi stessi di capire chi siete veramente prestando attenzione alla voce o forza interiore, allora diventerete ciò a cui siete sempre stati destinati: un individuo, un Maestro.

Strategie per individuare il Progetto di vita

> «[…] Non è nel tuo stato, ma in te stesso che risiede la miseria che non puoi dominare! Quale uomo al mondo che come te abbia scelto un mestiere, un'arte o un qualsiasi modo di vivere

> senza vocazione potrebbe non trovare insopportabile il suo stato? Al contrario, chi è nato con un'attitudine trova in quella la sua più bella esistenza! Nulla su questa terra è senza fatica. Solo l'impulso interiore, il piacere, l'amore ci aiutano a superare gli ostacoli e ad aprirci la strada, sollevandoci così dal recinto angusto dove altri miseramente si struggono d'affanno.»
>
> *Johann Wolfgang von Goethe*

Verrebbe da pensare che ritrovare il legame con qualcosa di così personale come la propria inclinazione o il proprio Progetto di Vita, una volta riconosciutane l'importanza, sia semplice e naturale. In realtà è il contrario. Per farlo in modo appropriato sono necessarie strategia e buona organizzazione, poiché molti ostacoli si pareranno nella via. Le cinque strategie che seguono, esemplificate dalle storie dei Maestri, intendono trattare gli ostacoli principali che nel tempo potreste incontrare sul vostro cammino: l'influenza negativa di voci altrui, la lotta per delle risorse limitate, la scelta di un percorso sbagliato, la trappola del passato e lo smarrimento della propria via. Prestate attenzione a tutte e cinque perché sarà inevitabile che, in una forma o l'altra, vi ci imbattiate.

1. Ritornate alle origini – La strategia dell'inclinazione primaria

Spesso i Maestri riconoscono con estrema chiarezza le loro predisposizioni già da bambini. A volte sono dei piccoli oggetti che innescano reazioni profonde. Quando Albert Einstein (1879-1955) aveva cinque anni, ricevette in dono dal padre una bussola. Il bambino rimase di sasso nel vedere l'ago che cambiava direzione ogni volta che muoveva lo strumento. Rimase profondamente colpito dall'idea che ci fosse una qualche forza magnetica che governava l'ago. E se fossero esistite altre forze nel mondo, altrettanto invisibili ma potenti, che non erano ancora state scoperte e comprese? Per il resto della vita, Einstein dedicò ogni suo pensiero e interesse a questa domanda sulle forze e sui campi nascosti, e ripensò spesso alla bussola che aveva ispirato quell'entusiasmo iniziale.

All’età di quattro anni, Marie Curie (1867-1934), la futura scopritrice del radio, entrò nello studio del padre e rimase estasiata di fronte alla vetrinetta che conteneva ogni sorta di strumenti da laboratorio per esperimenti chimici e fisici. Tornò spesso in quella stanza per osservare gli strumenti e immaginare tutti gli esperimenti che avrebbe potuto condurre con quei tubi e misuratori. Anni dopo, quando per la prima volta mise piede in un laboratorio vero e condusse alcuni suoi esperimenti, ricreò un legame istantaneo con quell’ossessione infantile: sapeva di aver trovato la sua vocazione.

Quando il futuro regista Ingmar Bergman (1918-2007) aveva nove anni, i genitori a Natale regalarono al fratello un proiettore cinematografico, una macchina che grazie a delle pellicole proiettava semplici immagini. Doveva averlo. Barattò i suoi giochi pur di possederlo e, non appena fu suo, corse in un ripostiglio per ammirare quelle immagini guizzanti proiettate sul muro. Ogni volta che lo accendeva, era come se le cose prendessero vita per incanto. Riprodurre quella magia divenne il chiodo fisso della sua vita.

A volte l’inclinazione si palesa attraverso un’attività speciale, che porta con sé un forte senso di potere. Da bambina, Martha Graham (1894-1991) provava una grossa frustrazione dovuta all’incapacità di farsi capire davvero dagli altri; le parole le sembravano inadeguate. Poi un giorno assistette al suo primissimo balletto. Il primo ballerino riusciva a esprimere determinate emozioni grazie al movimento; era viscerale, non verbale. Martha iniziò a prendere lezioni subito dopo e capì istantaneamente quale fosse la sua vocazione. Si sentiva viva ed espressiva solo quando ballava. Anni dopo avrebbe inventato una nuova forma di danza e avrebbe rivoluzionato quell’arte.

A volte il legame non è innescato da un oggetto o da un’attività, ma da qualcosa nella cultura. L’antropologo e linguista contemporaneo Daniel Everett (nato nel 1951) è cresciuto al confine tra la California e il Messico, in una città di cowboy. Già da piccolo, si sentiva attratto dalla cultura messicana. Era affascinato dal suono della lingua parlata dai lavoratori migranti, dal cibo, dalle maniere così diverse da quelle anglosassoni. Si immerse il più possibile nella loro lingua e cultura. Questa passione si

sarebbe trasformata in un interesse vitale per l'Altro: la diversità delle culture nella terra e ciò che essa comporta per la nostra evoluzione.

Altre volte, invece, la nostra vera inclinazione può rivelarsi grazie all'incontro con un vero Maestro. Da ragazzo, quando viveva in North Carolina, John Coltrane (1926-1967) si sentiva strano, diverso. Era molto più serio dei compagni di scuola; provava un'insofferenza emotiva e spirituale che non sapeva esprimere a parole. Iniziò a dedicarsi alla musica quasi per caso, scegliendo il sassofono ed entrando nella banda della scuola. Qualche anno dopo, vide dal vivo il grande sassofonista jazz Charlie «Bird» Parker e rimase profondamente toccato dalla sua musica. Ciò che usciva dallo strumento di Parker aveva un che di originale e personale, era una voce che fuorusciva dal profondo dell'animo. Coltrane trovò così il modo di esprimere la propria unicità e dare voce alla sua sofferenza spirituale. Iniziò a studiare con talmente tanta tenacia che nel giro di un decennio si trasformò nel più grande artista jazz dei suoi tempi.

Dovete capire questo: per diventare Maestri di un certo settore, dovete amare la vostra materia e instaurare un legame profondo con lei. Il vostro interesse deve trascendere l'argomento stesso e rasentare il religioso. Per Einstein, non contava la fisica in sé, ma l'interesse per le forze invisibili che governano l'universo; per Bergman non erano i film, ma la sensazione di creare e animare la vita stessa; per Coltrane, non era la musica, ma il dar voce a delle intense emozioni. È difficile descrivere a parole queste passioni infantili, perché si tratta più che altro di sensazioni: intensa meraviglia, piacere sensuale, potere, maggior consapevolezza. L'importanza di riconoscere queste inclinazioni preverbali sta nel fatto che sono segni evidenti di un'attrazione che non è stata inficiata da desideri altrui. Non è un interesse che è stato radicato in voi dai genitori, con cui si può avere un legame solo superficiale, perché verbale e conscio. Quelle passioni invece provengono dal profondo del vostro intimo e possono essere solo vostre, riflessi della vostra chimica unica.

Diventando più complessi, si perde il contatto con questi chiari segnali che provengono dall'intimo. Vengono seppelliti da tutto ciò che si apprende nel tempo. Il vostro futuro e la vostra forza dipendono dal ritrovare il legame con questa essenza e ritornare alle origini. Dovete cercare traccia di

quei segni nei vostri primi anni di vita. Riconoscetene gli effetti nelle reazioni viscerali scatenate da qualcosa; nel desiderio instancabile di ripetere una certa azione; una materia che vi ha sempre incuriosito oltremisura; nella sensazione di potere provata in relazione a particolari azioni. È già lì dentro di voi. Non dovete creare niente dal nulla; dovete solo scavare e ritrovare ciò che è rimasto sepolto per tutto il tempo. Riscoprendo questo legame, a qualsiasi età, parte di quella prima attrazione tornerà in vita e vi indicherà il cammino che potrà diventare il vostro Progetto di vita.

2. Occupate la nicchia perfetta – La strategia darwiniana

A. Già da bambino, crescendo a Madras, India, alla fine degli anni Cinquanta, V.S. Ramachandran sapeva di essere diverso. Non gli interessavano gli sport o le altre attività dei ragazzi della sua età; a lui piaceva leggere libri di scienza. Da solo, faceva spesso lunghe camminate sulla spiaggia e ben presto iniziò a interessarsi all'incredibile varietà di conchiglie marine portate sulla riva dalle onde. Prese a collezionarle e a studiare l'argomento in dettaglio. Provò quindi una sensazione di potere: era una cosa tutta sua; nessuno a scuola ne avrebbe mai saputo quanto lui di conchiglie. Si appassionò alle conchiglie più strane, come la Xenophora, un organismo capace di usare gusci abbandonati per mimetizzarsi. In qualche modo, Ramachandran si sentiva come la Xenophora: un'anomalia. In natura, queste anomalie hanno spesso uno scopo evolutivo: possono portare all'occupazione di nuove nicchie biologiche che offrano una maggiore possibilità di sopravvivenza. Ramachandran poteva forse dire lo stesso della sua stranezza?

Con il passare degli anni, Ramachandran trasferì questo interesse adolescenziale verso nuove materie: le anormalità anatomiche nell'uomo, fenomeni chimici particolari, e così via. Il padre, temendo che il figlio sarebbe finito in qualche campo di ricerca astruso, lo convinse a iscriversi a Medicina, così che potesse conoscere tutte le facce della scienza e potesse uscirne con delle abilità pratiche. Ramachandran obbedì.

Sebbene gli studi di medicina lo interessassero, dopo un po' iniziò a sentirsi insoddisfatto. Detestava l'apprendimento meccanico richiesto.

Voleva sperimentare e scoprire, non memorizzare. Iniziò a leggere tantissime riviste scientifiche e libri che non erano richiesti nei corsi. Uno di questi fu *Occhio e cervello* del neuroscienziato Richard Gregory. Rimase particolarmente affascinato dagli esperimenti condotti sulle illusioni ottiche e i punti ciechi, anomalie del sistema visivo che potevano raccontare qualcosa del funzionamento del cervello.

Stimolato dalla lettura di quel libro, Ramachandran condusse alcuni esperimenti, i cui risultati vennero pubblicati in una rivista prestigiosa, cosa che, a sua volta, gli valse un invito a studiare Neuroscienze visive all'Università di Cambridge. Emozionato all'idea di poter seguire studi più vicini ai propri interessi, Ramachandran accettò. Però, dopo alcuni mesi trascorsi a Cambridge, capì di non far parte di quell'ambiente. Nei suoi sogni da ragazzo, la scienza era una grande avventura romantica, una ricerca quasi religiosa della verità. Ma lì sembrava essere più che altro un mestiere, sia per gli studenti sia per gli insegnanti; si lavorava determinate ore, si contribuiva in piccola parte a un'analisi statistica e poco più.

Perseverò, concentrandosi su ciò che maggiormente lo interessava all'interno del dipartimento e conseguì la laurea. Pochi anni dopo, fu assunto come *assistant professor* di Psicologia visiva all'Università della California a San Diego. Così com'era già accaduto in precedenza, dopo qualche anno la sua mente si interessò a un altro argomento, questa volta lo studio del cervello. Si appassionò alla sindrome dell'arto fantasma, che affliggeva persone a cui era stato amputato un braccio o una gamba, ma che continuavano a sentire un dolore intensissimo proprio nell'arto mancante. Condusse esperimenti su soggetti affetti da questa sindrome, che portarono a entusiasmanti scoperte sul cervello stesso, oltre a metodi alternativi per alleviare il dolore dei pazienti.

All'improvviso, la sensazione di non far parte del gruppo e l'irrequietezza svanirono. Ramachandran avrebbe dedicato il resto della propria vita a studiare i disordini neurologici anomali. Questa ricerca sollevava domande che lo affascinavano riguardo all'evoluzione della coscienza, l'origine del linguaggio e tanto altro. Era come se avesse chiuso il cerchio con i giorni in cui collezionava le forme più rare di conchiglie marine. Aveva trovato una nicchia tutta sua, una nicchia che avrebbe dominato per anni, che corrispondeva alle sue inclinazioni più profonde e che avrebbe servito al meglio la causa del progresso scientifico.

B. Per Yoky Matsuoka l'infanzia fu un periodo di grande incertezza e smarrimento. Crescendo in Giappone negli anni Settanta, sembrava che tutto le fosse stato già pianificato. Il sistema scolastico l'avrebbe incanalata verso un campo di studi adatto a una ragazza, e le possibilità erano piuttosto ristrette. I genitori, che credevano nell'importanza dello sport per il suo sviluppo, la spinsero fin da piccola a praticare nuoto a livello agonistico. Le fecero anche imparare a suonare il pianoforte. Per altri bambini giapponesi poteva forse essere di conforto essere indirizzati in questa maniera, ma per Yoky fu fonte di grande sofferenza. Le piacevano molte materie, soprattutto la matematica e le scienze. Adorava gli sport, ma non il nuoto. Non aveva idea di che cosa avrebbe voluto fare da grande o come avrebbe potuto integrarsi in un mondo tanto inquadrato.

A undici anni riuscì finalmente a farsi valere. Ne aveva avuto abbastanza del nuoto e voleva giocare a tennis. I genitori assecondarono questo suo desiderio. Siccome era molto competitiva, voleva raggiungere grandi risultati, ma si era avvicinata alla disciplina piuttosto tardi. Per recuperare il tempo perso dovette sottostare a un programma di allenamento molto rigoroso. Per allenarsi doveva andare fuori Tokyo e quindi faceva i compiti durante il viaggio di ritorno la sera. Spesso apriva il libro di matematica o fisica e risolveva le equazioni stando in piedi nel vagone del treno. Amava risolvere problemi rompicapo e nel fare i compiti era così assorta da non accorgersi del tempo che trascorreva. In un certo modo, era una sensazione simile a quella che provava quando entrava in campo: una concentrazione massima per cui niente poteva distrarla.

Nei pochi momenti liberi, Yoky pensava al futuro. I suoi più grandi interessi nella vita erano lo sport e la scienza. Grazie a questi poteva esprimere tutti i lati diversi del proprio carattere: l'amore per la competizione, la manualità, il movimento, la risoluzione di enigmi. In Giappone generalmente si doveva intraprendere una carriera piuttosto specializzata. Qualsiasi cosa avesse scelto, quindi, avrebbe dovuto sacrificare gli altri suoi interessi, e questa cosa la rattristava infinitamente. Un giorno sognò di poter costruire un robot che giocasse a tennis con lei. Inventare e poi sfidare un robot del genere avrebbe accontentato tutti i lati del suo carattere, ma era solo un sogno.

Benché avesse scalato le classifiche diventando una delle migliori giovani promesse del tennis giapponese, Yoky capì presto che lo sport non

sarebbe stato il suo futuro. Durante l'allenamento era imbattibile, ma nel campo spesso si bloccava, pensava troppo alla situazione e veniva battuta da giocatori meno bravi. Aveva inoltre avuto alcuni infortuni debilitanti. Si sarebbe quindi concentrata sullo studio. Dopo aver frequentato una scuola di tennis in Florida, convinse i genitori a farla rimanere negli Stati Uniti, dove si iscrisse all'Università della California a Berkeley.

Lì ebbe delle difficoltà nel trovare la disciplina fondamentale da seguire perché nulla sembrava adattarsi ai suoi svariati interessi. Per mancanza di un'alternativa migliore, scelse ingegneria elettrica. Un giorno confidò a un professore il sogno che aveva avuto da bambina di costruire un robot che giocasse a tennis con lei. Con sua somma sorpresa il professore non rise e anzi la invitò a unirsi al suo laboratorio di robotica. Il lavoro che Yoky vi produsse mostrava così tanto potenziale che dopo la laurea fu ammessa al MIT, dove si unì al laboratorio di intelligenza artificiale del pioniere della robotica Rodney Brooks. Stavano sviluppando un robot dotato di intelligenza artificiale e Matsuoka si offrì di progettarne mani e braccia.

Fin da quando era bambina, aveva sempre osservato con attenzione le proprie mani, quando giocava a tennis, suonava il pianoforte o scarabocchiava le equazioni di matematica. La mano umana era un vero miracolo d'ingegneria. Anche se non si trattava di sport, per costruire quell'arto Yoky avrebbe comunque lavorato con le mani. Avendo finalmente trovato qualcosa che si adattava alla sua vasta gamma d'interessi, Yoky si mise a lavorare giorno e notte per la costruzione di un nuovo arto robotico che possedesse, per quanto possibile, la capacità di presa della mano umana. Brooks rimase sbalordito dal suo progetto: era all'assoluta avanguardia rispetto a quanto sviluppato fino a quel momento.

Convinta che le sue conoscenze non fossero sufficienti, Yoky conseguì un'ulteriore laurea in Neuroscienze. Se avesse compreso meglio il legame tra la mano e il cervello, avrebbe potuto progettare un arto che avrebbe risposto agli stimoli come quello umano. Continuò su questa strada, aggiungendo nuovi campi di ricerca al proprio curriculum, fino ad arrivare alla creazione di un nuovo settore, che battezzò «Neurobotica»: la progettazione di robot in possesso di sistemi nervosi umani simulati, in grado di renderli sempre più reali. L'aver forgiato questo nuovo campo di ricerca le ha portato grande successo in ambito scientifico e una posizione di potere supremo: l'aver combinato a piacimento tutti i suoi interessi.

Il mondo del lavoro è come un ecosistema: la gente occupa determinati campi, entro i quali deve competere per le risorse e la sopravvivenza. Più gente vi si affolla, e più diventa difficile potervi prosperare. Lavorare in queste condizioni è logorante a causa della continua lotta per ottenere attenzione, per entrare nel gioco politico e per accaparrarsi le scarse risorse. Si perde così tanto tempo dietro questi giochi, che ne rimane poco per la vera supremazia. Si è attratti in questi impieghi perché si vedono gli altri che vi guadagnano da vivere o perché sembra un percorso famigliare. Non ci si rende conto di quanto, al contrario, una vita del genere possa essere dura.

Dovete invece giocare tutt'altra partita: trovare una nicchia nell'ecosistema che possiate dominare. Non è sempre facile individuarla. Ci vogliono pazienza e strategie speciali. All'inizio dovreste trovare un settore che corrisponda grossomodo ai vostri interessi (la medicina, l'ingegneria elettrica). A quel punto potete percorrere due strade. La prima è la via di Ramachandran. Una volta scelta una disciplina, cercate strade secondarie che vi attirano (nel suo caso la scienza della percezione e l'ottica). Appena possibile, spostatevi in questo campo più ristretto. Continuate questo processo finché non trovate una nicchia inoccupata, più è piccola e meglio è. Questa nicchia corrisponderà alla vostra unicità, proprio come la forma di neurologia specializzata di Ramachandran corrisponde alla sua particolare sensazione di essere un'anomalia.

Il secondo è il percorso di Matsuoka. Una volta che sarete diventati padroni di una prima disciplina (la robotica), cercate nuove materie che potete conquistare (la neuroscienza), prendendovi tutto il tempo necessario. Potrete così combinare le ultime conoscenze con le prime, magari creando un nuovo settore o quanto meno forgiando dei legami innovativi fra le materie. Continuate questo percorso fin quando volete – Matsuoka, per esempio, non ha mai smesso di espandere le proprie conoscenze. In questa maniera creerete un campo che è unicamente vostro. Questo secondo percorso si adatta bene a una cultura come la nostra, in cui c'è ampio accesso a ogni tipo di informazione e in cui riuscire a collegare diverse idee è una forma di potere.

In entrambi i casi, trovate una nicchia che non sia occupata da rivali. Avrete così libertà di movimento e di seguire progetti che vi interessano. Stabilirete voi le vostre priorità e disporrete delle risorse necessarie. Liberi

da una concorrenza soverchiante e da tanto politicare, avrete tempo e spazio per far fiorire il vostro Progetto di vita.

3. Evitate la strada sbagliata – La strategia della ribellione

Nel 1760, all'età di quattro anni, Wolfgang Amadeus Mozart iniziò a prendere lezioni di pianoforte dal padre. Fu lui a chiedere di cominciare a quell'età tanto precoce; sua sorella, di sette anni, studiava già lo strumento. Forse Wolfgang prese quell'iniziativa in parte per rivalità, visti l'attenzione e l'affetto che la sorella riceveva e che lui avrebbe voluto per sé.

Dopo pochi mesi, il padre Leopold – un musicista di talento, nonché compositore e insegnante – capì che Wolfgang era eccezionale. Stranamente per quell'età, il bambino adorava esercitarsi; la sera i genitori dovevano portarlo via a forza dal pianoforte. Iniziò a comporre i primi brani a soli cinque anni. Poco dopo, Leopold portò il figlio prodigio e la sorella a suonare in giro per le capitali d'Europa. Wolfgang strabiliò il pubblico reale davanti a cui si esibì. Suonava con padronanza e sapeva improvvisare ogni sorta di melodia. Era un giocattolo prezioso. Grazie a lui, suo padre guadagnava un buon compenso per la famiglia, poiché sempre più corti volevano vedere il genio in azione.

Essendo il capofamiglia, Leopold pretendeva obbedienza totale da parte dei figli, anche se era Wolfgang che ormai li manteneva. Il giovane ubbidiva di buon grado: doveva tutto a suo padre. Ma una volta adolescente, qualcosa dentro di lui si ribellò. Cos'era che amava, suonare il pianoforte o attrarre su di sé tutta quell'attenzione? Si sentiva confuso. Dopo tanti anni di composizione, aveva finalmente trovato uno stile suo, ma il padre insisteva affinché continuasse a scrivere brani convenzionali che soddisfacessero il pubblico reale e che portassero soldi in famiglia. La città di Salisburgo, dove vivevano, era provinciale e borghese. Voleva qualcosa di diverso, desiderava poter camminare da solo. Con il passare degli anni, Wolfgang si sentì sempre più soffocato.

Nel 1777, il padre permise a Wolfgang, ormai ventunenne, di andare a Parigi, accompagnato dalla madre. Una volta lì avrebbe dovuto guadagnarsi una posizione come direttore d'orchestra, così che potesse continuare a mantenere la famiglia. Ma a Wolfgang Parigi non piacque. I lavori che gli

furono offerti erano ben al di sotto del suo talento. Poi la madre si ammalò e morì durante il viaggio di ritorno. Quel viaggio fu un disastro su tutti i fronti. Wolfgang tornò a Salisburgo, remissivo e pronto a piegarsi al volere del padre. Accettò di lavorare come organista di corte, non riuscendo però a soffocare del tutto il suo malcontento. Era scoraggiato al pensiero di dover trascorrere la vita con quell'impiego tanto mediocre, a scrivere musiche per compiacere quei gretti provinciali. A un certo punto scrisse al padre: «Io sono un compositore […]. Non devo e non posso sotterrare così il mio talento per la composizione, che il buon Dio mi ha così generosamente donato».

Leopold reagiva a queste lamentele del figlio con rabbia, rinfacciandogli quanto gli fosse debitore per tutto l'insegnamento ricevuto e per le spese che aveva sostenuto per i suoi tanti viaggi. Poi, all'improvviso, Wolfgang capì: il suo amore non era mai stato per il pianoforte, né per la musica in sé. Non gli piaceva esibirsi di fronte al pubblico come una marionetta. Era destinato a comporre; inoltre, provava una passione ardente per il teatro. Voleva comporre delle opere: era quella la sua vera vocazione. Non l'avrebbe mai realizzata se fosse rimasto a Salisburgo. Il padre rappresentava più che un semplice ostacolo; in realtà gli stava rovinando la vita, la salute e l'autostima. Non era solo questione di soldi; Leopold era infatti geloso del talento del figlio e, consapevolmente o meno, ne stava reprimendo il successo. Wolfgang doveva prendere provvedimenti, per quanto spiacevoli, prima che fosse troppo tardi.

Wolfgang prese la decisione cruciale durante un viaggio a Vienna nel 1781: non sarebbe mai più tornato a Salisburgo. Come se Wolfgang avesse violato un qualche tabù, il padre non lo perdonò mai: il figlio aveva abbandonato la famiglia. La frattura tra loro non si sarebbe mai più ricucita. Sentendo di aver perso fin troppo tempo alla mercé del padre, Wolfgang si mise a comporre con passo frenetico, producendo le sue opere e i brani più famosi quasi fosse indemoniato.

Di solito siamo attratti verso una strada sbagliata per le ragioni più errate: soldi, fama, attenzione e così via. Se è attenzione quella che cerchiamo, è perché proviamo un senso di vuoto interiore che speriamo di colmare con il falso amore dell'approvazione pubblica. Ma poiché il campo scelto non corrisponde alle nostre inclinazioni personali profonde,

raramente troviamo l'appagamento che tanto bramiamo. Il lavoro stesso ne risente e l'attenzione che possiamo aver ottenuto all'inizio svanisce: è un percorso alquanto doloroso. Se invece la decisione è dovuta alla ricerca di soldi e benessere, quasi sicuramente agiamo per ansia e per il bisogno di compiacere i nostri genitori, che magari ci indirizzano verso qualcosa di proficuo per affetto e preoccupazione, anche se sotto sotto potrebbe esserci celato un altro motivo – forse un pizzico di invidia per il fatto che noi abbiamo molta più libertà di quanta ne abbiano avuta loro da giovani.

La vostra strategia deve essere doppia: innanzitutto, dovete rendervi conto il prima possibile che avete scelto quella carriera per dei motivi sbagliati, prima che la vostra autostima ne risenta. Secondo, dovete ribellarvi alle forze che vi hanno spinto lontano dalla giusta via. Rigettate il bisogno di attenzione e approvazione – vi manderanno fuori strada. Provate una certa rabbia e risentimento nei confronti delle forze genitoriali che vogliono imporvi una vocazione che vi è aliena. È una parte salutare dello sviluppo seguire un percorso indipendentemente dai genitori e affermare la propria identità. Fate sì che questo spirito di ribellione vi riempia di energia e di fermezza. Se è la figura paterna, il Leopold Mozart, che vi blocca la strada, dovete annientarlo e aprirvi la via.

4. Abbandonate il passato – La strategia dell'adattamento

Da quando è nato nel 1960, Freddie Roach era destinato a diventare un campione della boxe. Suo padre era stato un pugile professionista e sua madre un giudice di boxe. Il fratello maggiore aveva iniziato ad allenarsi già da piccolo e Freddie aveva sei anni quando fu portato alla palestra locale a sud di Boston per intraprendere il suo rigoroso apprendistato in questo sport. Si allenava molte ore al giorno con un coach, sei giorni alla settimana.

A quindici anni si sentiva esausto. Trovava scuse sempre diverse per evitare di andare in palestra. Un giorno la madre, capita la situazione, gli disse: «Ma perché combatti? Non fai altro che incassare colpi. Non sei capace». Freddie era ormai abituato alle critiche del padre e dei fratelli, ma sentire un giudizio così schietto dalla madre lo scosse. Era chiaro che la donna credeva che solo il fratello maggiore fosse destinato alla gloria. Le

avrebbe quindi dimostrato che si sbagliava. Affrontò il regime di allenamento con maggior tenacia. Scoprì dentro di sé una grande passione per l'esercizio e la disciplina. Adorava la sensazione che provava quando migliorava, i trofei che iniziavano ad accumularsi e, soprattutto, il fatto che finalmente riusciva a sconfiggere il fratello. Il suo amore per lo sport si era riacceso.

Siccome Freddie era il figlio che mostrava maggior promessa, il padre lo portò a Las Vegas per aiutarlo nella sua carriera. Lì, all'età di diciotto anni, incontrò il leggendario coach Eddie Futch e iniziò ad allenarsi con lui. Tutto sembrava promettere bene: Freddie entrò nella squadra di boxe degli Stati Uniti e iniziò a scalare le classifiche. Poco tempo dopo, però, si scontrò con un altro muro. Aveva imparato da Futch le mosse migliori e in allenamento le metteva in pratica alla perfezione, ma durante gli incontri era tutta un'altra storia. Al primo colpo ricevuto sul ring, ricadeva nella lotta istintiva; le emozioni avevano la meglio su di lui. Le sue gare si trasformavano in scazzottate che duravano diversi round e spesso perdeva.

Dopo qualche anno, Futch disse a Roach che era venuto il momento che si ritirasse. Ma la boxe era stata tutta la sua vita: ritirarsi per far cosa? Continuò a combattere e a perdere, finché gettò la spugna e abbandonò il ring. Trovò un lavoro di televendita e prese a bere. Ormai odiava lo sport – aveva dato tanto e ora si ritrovava con niente in mano che ripagasse i suoi sforzi. Poi, quasi suo malgrado, un giorno tornò alla palestra di Futch per vedere l'amico Virgil Hill che si allenava con un pugile che presto avrebbe combattuto per guadagnarsi un titolo. Entrambi i boxeur si allenavano con Futch, ma non c'era nessuno all'angolo di Hill, così Freddie gli portò dell'acqua e gli diede dei consigli. Il giorno dopo tornò ad assistere Hill, e riprese a frequentare la palestra regolarmente. Non era pagato, quindi si tenne il lavoro di televendite, ma qualcosa in lui fiutava l'occasione – ed era disperato. Arrivava puntuale e si fermava sempre più degli altri. Siccome conosceva le tecniche di Futch alla perfezione, poteva insegnarle agli altri. Così le sue responsabilità iniziarono ad aumentare.

Dentro di sé, però, non riusciva a cancellare il risentimento che provava verso la boxe e si domandava quanto avrebbe resistito. Quel mondo era spietatamente competitivo e gli allenatori di solito non duravano tanto. Quell'occasione si sarebbe forse trasformata nell'ennesima routine, per cui avrebbe ripetuto all'infinito gli esercizi imparati da Futch? Una parte di lui

desiderava tornare a lottare – almeno i combattimenti non erano tanto prevedibili.

Un giorno Virgil Hill gli mostrò una tecnica che aveva imparato da alcuni pugili cubani: invece di lavorare con il sacco, si allenavano con il coach, che indossava dei particolari guantoni imbottiti. I boxeur potevano combattere con l'allenatore sul ring ed esercitare i loro colpi. Roach provò la tecnica con Hill e gli si illuminarono gli occhi. Era finalmente tornato sul ring, ma c'era dell'altro. Sentiva infatti che la boxe da tempo si era spenta, assieme ai suoi metodi di allenamento. Ideò quindi un modo per adattare quei guantoni non solo all'allenamento. Potevano infatti diventare uno strumento con cui il coach poteva concepire un'intera strategia e mostrarla al pugile in tempo reale sul ring. Era un metodo che avrebbe rivoluzionato e dato nuova vita allo sport. Roach iniziò a svilupparlo con la scuderia di pugili che ormai allenava, insegnando loro manovre molto più fluide e tattiche.

Poco dopo, Roach lasciò Futch per lavorare in proprio. Si creò un'ottima reputazione perché preparava i suoi pugili meglio di chiunque altro e in pochi anni divenne l'allenatore più riuscito della sua generazione.

Per affrontare al meglio la vostra carriera e i suoi inevitabili cambiamenti, dovete pensare così: non siete legati a un unico impiego; la vostra lealtà non deve essere diretta alla carriera stessa o all'azienda. Dedicatevi al vostro Progetto di vita e alla sua piena espressione. Sta a voi trovarlo e guidarlo correttamente. Non spetta agli altri proteggervi o aiutarvi. *Siete da soli*. Il cambiamento è inevitabile, soprattutto in un momento rivoluzionario come quello che stiamo vivendo. Siccome siete per conto vostro, sta a voi prevedere i mutamenti in atto nella vostra professione. Dovete quindi adattare il Progetto di vita alle nuove condizioni. Non attaccatevi ai vecchi metodi per portare avanti le cose, o rimarrete sicuramente indietro e ne soffrirete le conseguenze. Siate flessibili e sempre pronti a adattarvi.

Se il cambiamento vi è imposto dall'esterno, com'è stato per Freddie Roach, dovete resistere la tentazione di reagire in modo eccessivo o piangervi addosso. Roach ha ritrovato per istinto la strada verso il ring perché aveva capito che ciò che amava non era tanto la boxe in sé, ma gli sport competitivi e la tattica. Pensando così, è riuscito a adattare le proprie

inclinazioni verso una nuova direzione, sempre *all'interno* della sua disciplina. Come Roach, non dovete abbandonare le conoscenze e l'esperienza acquisita, ma dovete trovare modi nuovi di sfruttarle. Dovete guardare al futuro, non al passato. Spesso questi ritocchi creativi ci portano in una strada migliore – ci scrollano di dosso la vanagloria e ci costringono a rivedere la meta a cui ambire. Ricordate: il vostro Progetto di vita è un organismo vivente. Nel momento in cui decidete di seguire rigidamente un percorso intrapreso in gioventù, vi immobilizzate in quella situazione, e i tempi vi sorpasseranno senza pietà.

5. Ritrovate la strada – La strategia di vita o di morte

Già da piccolo, Buckminster Fuller (1895-1983) sapeva di percepire il mondo in maniera diversa dagli altri. Era nato affetto da una grave miopia. Tutto attorno a lui era sfocato, così gli altri sensi dovettero compensare quella mancanza, in particolare il tatto e l'olfatto. Anche una volta indossati gli occhiali all'età di cinque anni, continuò a percepire il mondo non solo con gli occhi. Aveva una forma di intelligenza tattile.

Fuller era un bambino molto ingegnoso. Una volta inventò dei remi speciali che lo aiutassero ad attraversare i laghi del Maine dove trascorreva le estati a consegnare la posta. Li aveva progettati seguendo il movimento delle meduse, che aveva studiato e osservato. Riusciva a capire la dinamica dei loro movimenti non solo per come li vedeva – *sentiva* quelle movenze. Riprodusse quel moto nei suoi remi all'avanguardia che funzionarono alla perfezione. In quelle estati sognò anche altre invenzioni interessanti: sarebbero state la sua vita, il suo destino.

Essere diverso aveva però i suoi lati negativi. Non aveva pazienza per le normali forme di istruzione. Anche se era molto sveglio ed era stato ammesso a Harvard, non riusciva a adattarsi al rigoroso stile di insegnamento che vi vigeva. Saltò le lezioni, iniziò a bere e condusse uno stile di vita da bohémien. I dirigenti di Harvard lo espulsero due volte – la seconda per sempre.

Passò quindi da un impiego all'altro. Lavorò in una fabbrica per il confezionamento della carne e poi, durante la prima guerra mondiale, trovò una buona posizione nella marina. Ci sapeva fare con le macchine e capiva

come tutte le parti lavorassero di concerto. Era però irrequieto e non riusciva a fermarsi più di tanto in uno stesso luogo. Dopo la guerra, avendo una moglie e un figlio da mantenere e per paura di non riuscire a prendersi cura di loro a dovere, accettò di lavorare come direttore commerciale. Lavorò sodo, con buoni risultati, ma dopo tre mesi la compagnia fallì. Quel lavoro non lo soddisfaceva, ma si era ormai convinto che non si sarebbe potuto aspettare molto di più dalla vita.

Poi, qualche mese dopo, un'occasione si presentò improvvisa. Il suocero aveva inventato un modo per produrre materiali edili che rendevano le strutture più durature e meglio isolate, a un costo inferiore alla norma. L'uomo però non riusciva a trovare investitori o qualcuno che fosse disposto ad aiutarlo ad avviare l'attività. Fuller trovò la sua idea geniale. L'edilizia e l'architettura lo avevano sempre affascinato, così si prese carico di migliorare quella nuova tecnologia. Si gettò a capofitto nell'impresa e riuscì addirittura a perfezionare i materiali da usare. Il suocero sostenne il suo lavoro e insieme formarono la Stockade Building System. Con il denaro di alcuni investitori, per la maggior parte famigliari, riuscirono ad aprire delle fabbriche. La compagnia incontrò però grosse difficoltà: la tecnologia era troppo nuova ed estrema, e Fuller era troppo intransigente nel suo desiderio di rivoluzionare l'industria edile per scendere a compromessi. Dopo cinque anni la compagnia fu venduta e Fuller fu licenziato.

Le sue prospettive non erano mai state tanto fosche. La famiglia aveva vissuto bene a Chicago grazie al suo stipendio, anche sopra le loro possibilità. In quei cinque anni, Fuller non era riuscito a risparmiare nulla. Si avvicinava l'inverno e la possibilità di trovare un nuovo impiego era minima, perché la sua reputazione era in frantumi. Una sera, camminando lungo il lago Michigan, Fuller ripensò alla sua vita. Aveva deluso la moglie e aveva perso i soldi che il suocero e gli amici avevano investito nella sua impresa. Era negato per gli affari ed era un peso per tutti. Decise che il suicidio sarebbe stata la soluzione migliore. Sarebbe morto annegato nel lago. Aveva una buona polizza assicurativa sulla vita e la famiglia della moglie sarebbe riuscita a prendersi cura di lei meglio di quanto avesse fatto lui. Mentre si dirigeva alla riva, si preparò alla morte imminente.

All'improvviso qualcosa lo bloccò: l'avrebbe poi descritta come una voce, che proveniva da lì vicino o forse da dentro di lui. Gli disse: «D'ora in poi non aspettarti mai più una prova materiale del tuo pensiero. Ciò che

pensi è la verità. Non hai il diritto di eliminarti. Non appartieni a te stesso. Appartieni all'universo. Il senso della tua vita ti rimarrà per sempre oscuro, ma sappi che compirai il tuo dovere se ti impegnerai a convertire le tue esperienze a vantaggio degli altri». Non avendo mai sentito voci prima di allora, Fuller non poté fare altro che pensare che fossero vere. Stupefatto da quelle parole, girò le spalle all'acqua e si diresse verso casa.

Per strada iniziò a considerare quelle frasi e a rivalutare la propria vita, guardandola sotto una luce nuova. Forse quelli che poco prima aveva considerato degli errori, non lo erano affatto. Aveva tentato di entrare a far parte di un settore (quello degli affari) che non gli apparteneva. Il mondo aveva cercato di farglielo capire, se solo avesse ascoltato. L'esperienza della Stockade non era andata persa: aveva infatti imparato lezioni preziose sulla natura umana. Non doveva avere rimpianti. La verità era che lui *era* diverso. Nella mente immaginava ogni sorta di invenzioni – nuovi tipi di automobili, case, strutture edili – che riflettevano le sue rare doti percettive. Passando davanti a file e file di appartamenti nel suo viaggio di ritorno verso casa, Fuller capì che la gente soffriva di monotonia, di incapacità di pensare in maniera diversa, piuttosto che di anticonformismo.

Giurò che da quel momento non avrebbe seguito altro che la sua esperienza, la sua voce. Avrebbe creato un modo alternativo di costruire che avrebbe aperto gli occhi della gente a nuove possibilità. I soldi sarebbero arrivati con il tempo. Ogni volta che si era preoccupato prima del denaro, era stato un disastro. Si sarebbe preso cura della famiglia, ma per il momento avrebbero dovuto condurre uno stile di vita parco.

Negli anni, Fuller mantenne la promessa. Il perseguimento delle sue insolite idee portò alla progettazione di forme di trasporto e di riparo economiche e a risparmio energetico (*Dymaxion car* e *Dymaxion house*) e all'invenzione della cupola geodetica – una struttura architettonica completamente nuova. Successo e denaro seguirono a ruota.

Nulla di buono può venire quando si devia dal percorso che si è destinati a percorrere. Si viene assaliti da una miriade di sofferenze nascoste. Spesso ci si allontana dalla giusta via perché si è attratti dal denaro, da prospettive di guadagno immediato. Siccome ciò non risponde a una chiamata interiore, l'interesse ristagna e i soldi non arrivano più tanto facilmente. Così si cercano nuove fonti di guadagno, ma ciò porta sempre

più lontano dalla retta via. Non avendo una visione chiara del futuro, si finisce per intraprendere una carriera senza sbocco. Anche se i bisogni materiali sono soddisfatti, si prova un vuoto interiore da colmare con chissà quali credenze, droghe o distrazioni. Non ci sono compromessi o vie d'uscita da questa dinamica. Si arriva a capire quanto ci si è allontanati dal proprio percorso dall'intensità del dolore e dalla frustrazione che si provano. Bisogna quindi ascoltare il messaggio di questa insoddisfazione, di questa sofferenza, e lasciare che ci guidi, come ha fatto Fuller. È una questione di vita o di morte.

Tornare sui propri passi richiede un sacrificio. Non potete avere tutto nel presente. La strada verso la supremazia esige pazienza. Dovete mirare ai cinque o dieci anni in avanti, quando finalmente raccoglierete i frutti del vostro impegno. Il percorso per arrivarci è però ricco di sfide e soddisfazioni. Questo ritorno alla giusta strada deve essere un proposito innanzitutto per voi stessi, che potrete poi condividere anche con gli altri. Perdere la via può essere fonte di vergogna o imbarazzo. Alla fine, però, i soldi e il successo duraturi non arrivano a chi pensa a loro solo come fine, ma a chi aspira alla supremazia e a compiere il proprio Progetto di vita.

L'opposto

Ci sono persone che non si accorgono delle proprie inclinazioni o del proprio percorso lavorativo futuro durante l'infanzia, ma al contrario sono consapevoli dei propri limiti. Non riescono a compiere quelle azioni che gli altri portano a termine con tanta facilità. L'idea di una vocazione è loro completamente estranea. In alcuni casi, interiorizzano i giudizi e le critiche altrui e finiscono per vedersi inadeguati. Se non prestano attenzione, ciò potrebbe rivelarsi una profezia destinata ad avverarsi.

Nessuno ha vissuto questa situazione sulla propria pelle quanto Temple Grandin. Nel 1950, all'età di tre anni, le fu diagnosticato l'autismo. Non aveva ancora imparato a parlare; tutti pensavano che le cose non sarebbero mai cambiate e che avrebbe dovuto essere ricoverata in un istituto per tutta la vita. Sua madre, però, voleva fare un ultimo tentativo prima di arrendersi: mandò Temple da un logopedista che, quasi per miracolo, riuscì a

insegnarle a parlare, così Temple poté frequentare la scuola e iniziare a studiare come tutti gli altri bambini.

Nonostante questo miglioramento, il futuro di Temple, nella migliore delle ipotesi, sembrava limitato. La sua mente funzionava in maniera diversa: pensava per immagini. Per imparare una parola nuova, Temple doveva vederla in testa. Per questo le rimaneva difficile comprendere concetti astratti o capire la matematica. Inoltre non riusciva a socializzare con gli altri bambini, che spesso la prendevano in giro perché diversa. Con dei problemi d'apprendimento tanto gravi, cos'altro poteva sperare di ottenere nella vita se non degli umili lavoretti? A peggiorare ulteriormente le cose, Temple aveva una mente iperattiva che, se non era concentrata in qualcosa, le provocava una profonda ansia.

Ogni volta che Temple era inquieta, si rifugiava per istinto in due attività che la facevano stare bene: interagire con gli animali e costruire oggetti fatti a mano. Possedeva la capacità straordinaria di sentire ciò che gli animali provavano o pensavano, soprattutto i cavalli. Divenne un'esperta cavallerizza. Siccome tendeva a pensare per immagini, se doveva creare qualcosa a mano (cucire o intagliare il legno, per esempio), riusciva a rappresentarsi l'oggetto finito nella mente e a riprodurlo con facilità.

Quando aveva undici anni, Temple andò a trovare una zia che aveva un ranch in Arizona. Lì scoprì di avere un'empatia ancora più profonda con il bestiame che con i cavalli. Un giorno osservò affascinata come alcuni bovini venivano introdotti in una gabbia di contenimento, che teneva fermo l'animale e lo faceva rilassare prima che gli fosse praticata l'iniezione del vaccino. Temple aveva sempre desiderato di essere tenuta stretta, ma non sopportava che a farlo fosse un adulto: sentiva infatti di non avere il controllo di quella situazione e si faceva prendere dal panico. Supplicò la zia affinché la facesse entrare nella gabbia di contenimento. La donna acconsentì e per mezz'ora Temple si abbandonò alla sensazione di compressione che tanto aveva sognato. Ne uscì con un profondo senso di calma. Dopo quell'esperienza, iniziò a pensare costantemente a quella macchina e qualche anno dopo ne costruì una versione tutta sua che poteva usare a casa.

Era ossessionata dal bestiame, dalle gabbie di contenimento e dall'effetto che il contatto e la pressione avevano sui bambini autistici. Per soddisfare la sua curiosità al riguardo, dovette sviluppare le proprie capacità

di lettura e ricerca. Scoprì così di essere dotata di una straordinaria concentrazione – poteva leggere per ore e ore dello stesso argomento senza annoiarsi. La ricerca si estese poi a libri di psicologia, biologia e di scienze in generale. Grazie alle facoltà intellettive che aveva sviluppato, fu ammessa all'università. I suoi orizzonti si stavano allargando.

Qualche anno dopo, si iscrisse a un master in Scienze animali all'Arizona State University. La passione per il bestiame si riaccese: voleva condurre un'analisi dettagliata dei recinti d'allevamento e in particolare delle gabbie di contenimento per aiutare a capire la reazione comportamentale degli animali. I professori non capivano il perché di un tale interesse e le dissero che ciò era impossibile. Poiché Temple non era il tipo che accettava un no come risposta, trovò dei professori in un altro dipartimento che la sostenessero. Condusse il suo studio e, così facendo, intravide finalmente il suo Progetto di vita.

Non era destinata a una vita accademica. Era una persona pratica a cui piaceva costruire oggetti e che allo stesso tempo aveva bisogno di continui stimoli mentali. Decise quindi di aprirsi un suo cammino. Iniziò a lavorare in proprio, offrendo servizi in vari ranch e allevamenti, progettando gabbie più adatte agli animali e più efficaci. Pian piano, grazie alla sua percezione visiva utile nella progettazione e nell'ingegneria, imparò i rudimenti del mestiere. Allargò i suoi servizi alla costruzione di mattatoi con tecniche più umane e a nuovi sistemi per la gestione degli animali da fattoria.

Una volta consolidata questa carriera, andò oltre: divenne una scrittrice e tornò all'università come professoressa, diventando un'ottima relatrice sul mondo animale e sull'autismo. Era riuscita a superare ogni ostacolo, apparentemente insormontabile, che si era parato sul suo cammino, trovando un Progetto di vita che le si adattava alla perfezione.

Se vi trovate a dover affrontare delle inadeguatezze e non dei punti di forza o inclinazioni, ecco la strategia che dovete assumere: ignorate i vostri punti deboli e resistete alla tentazione di voler essere come gli altri. Al contrario, come Temple Grandin, indirizzatevi verso le cose che sapete fare bene. Non sognate e non fate grandi progetti per il futuro, ma concentratevi e prendete padronanza di quelle abilità semplici e immediate. Ciò vi conferirà maggiore sicurezza e diventerà la base da cui partire per nuove

ricerche. Procedendo in questo modo, passo dopo passo, giungerete al Progetto di vita.

Dovete capire che il Progetto di vita non sempre appare come chissà quale grandiosa predisposizione. Può rivelarsi invece nelle vostre mancanze, facendo sì che vi concentriate in quelle abilità in cui siete davvero capaci. Lavorando a queste competenze, imparerete il valore della disciplina e raccoglierete i frutti del vostro impegno. Come un fior di loto, le vostre facoltà si espanderanno partendo da un cuore di forza e sicurezza. Non invidiate chi sembra avere talento per natura; spesso si tratta di una maledizione, perché raramente certe persone imparano il valore della diligenza e della concentrazione, e ne pagano poi lo scotto più avanti nella vita. Questa strategia vale anche per ogni imprevisto o difficoltà incontriamo nel nostro cammino. In certi momenti, è bene rimanere ancorati alle poche cose che sappiano fare bene per ristabilire la fiducia in noi stessi.

Se una persona come Temple Grandin, che tanto aveva contro di sé dalla nascita, è riuscita a trovare il suo Progetto di vita e a raggiungere la supremazia, allora significa che questo è un potere accessibile a tutti noi.

«Tutti, presto o tardi, abbiamo avuto la sensazione che qualcosa ci chiamasse a percorrere una certa strada. Alcuni di noi questo "qualcosa" lo ricordano come un momento preciso dell'infanzia, quando un bisogno pressante e improvviso, una fascinazione, un curioso insieme di circostanze, ci ha colpiti con la forza di un'annunciazione: Ecco quello che devo fare, ecco quello che devo avere. Ecco chi sono. […] O forse la chiamata non è stata così vivida, così netta, ma più simile a piccole spinte verso un determinato approdo, mentre ci lasciavamo galleggiare nella corrente pensando ad altro. Retrospettivamente, sentiamo che era la mano del destino. […] Una vocazione può essere rimandata, elusa, a tratti perduta di vista. Oppure può possederci totalmente. Non importa: alla fine verrà fuori. […] Le persone eccezionali manifestano la propria vocazione nel modo più lampante e forse da questo dipende il fascino che esse esercitano. Forse, anzi, sono eccezionali perché la loro vocazione traspare con tanta chiarezza

e perché esse vi aderiscono con tanta fedeltà. […] Le persone fuori del comune costituiscono la prova più efficace perché rendono visibile ciò che noi comuni mortali non possiamo vedere. È come se noi fossimo meno motivati, più distratti. E tuttavia a muovere il nostro destino è il medesimo motore universale. Non è che le persone fuori del comune appartengano a una categoria diversa: solo, in loro il funzionamento del motore è più trasparente.»

James Hillman

PARTE SECONDA

Arrendetevi alla realtà: l'apprendistato ideale

Una volta completato il regolare ciclo d'istruzione, entrerete nella fase più critica della vostra vita: una seconda formazione pratica conosciuta come Apprendistato. Ogni volta che si cambia lavoro o si acquisiscono nuove competenze, si rientra in questa fase. I pericoli sono molteplici. Se non prestate la dovuta attenzione, potreste cadere vittima delle insicurezze, rimanere imbrigliati in conflitti emotivi che domineranno i vostri pensieri o sviluppare paure e incapacità di apprendimento che vi trascinerete dietro per tutta la vita. Dovete imparare la lezione prima che sia troppo tardi e seguire la strada aperta dai grandi Maestri, passati e presenti – una specie di Apprendistato ideale che si adatta a ogni settore. Dominerete così le capacità necessarie, disciplinerete la vostra mente e vi trasformerete in pensatori indipendenti, pronti per le sfide creative che vi attendono nel vostro cammino verso la supremazia.

La prima trasformazione

Già dai primi anni di vita, Charles Darwin (1809-1882) sentì la presenza opprimente del padre gravare su di sé. L'uomo era un dottore di campagna ricco e conosciuto, che riponeva grandi speranze nei suoi due figli. Ma sembrava che Charles, il più piccolo, non sarebbe stato all'altezza di tali aspettative. Non era bravo né in greco né in latino, nemmeno in algebra, o in nessuna delle altre materie insegnate a scuola. Non è che non avesse ambizioni. Era solo che non gli piaceva studiare sui libri. Adorava le attività all'aperto – cacciare, perlustrare la campagna alla ricerca di rare specie di scarabei, raccogliere fiori e campioni di minerali. Passava ore a osservare il comportamento degli uccelli e prendeva appunti dettagliati su tutte le varie differenze. Aveva occhio per certe cose. Ma quei passatempi non portavano a nessuna carriera e, crescendo, sentì che il padre stava perdendo la pazienza. Un giorno lo rimproverò con delle parole che Charles non avrebbe mai dimenticato: «Non ti occupi d'altro che di caccia, di cani e di acchiappar topi, sarai una disgrazia per te e per tutta la tua famiglia».

Quando compì quindici anni, il padre decise di interessarsi in maniera più attiva della vita del figlio. Lo mandò a studiare Medicina a Edimburgo, ma Charles non sopportava la vista del sangue e dovette abbandonare gli studi. Deciso a voler trovare un qualche impiego al figlio, l'uomo gli assicurò una posizione nella Chiesa come parroco di campagna. Charles avrebbe guadagnato un buon stipendio e avrebbe avuto molto tempo libero per coltivare la sua passione per la raccolta di campioni. L'unico requisito necessario per ottenere il posto era una laurea ottenuta in un'importante università, così Charles fu iscritto a Cambridge. Dovette affrontare di nuovo il suo disinteresse verso quell'istruzione formale, ma fece del proprio meglio. Si appassionò alla botanica e divenne grande amico del professor Henslow, il suo istruttore. Lavorò il più duramente possibile e, con sommo sollievo del padre, ottenne a malapena la laurea nel maggio del 1831.

Con la speranza che l'istruzione scolastica fosse finalmente conclusa, Charles partì per un viaggio nella campagna inglese dove, per il momento, poté dedicarsi alla sua passione per le attività all'aria aperta e dimenticarsi del futuro.

Quando tornò a casa alla fine di agosto, rimase sorpreso nel trovare una lettera a lui indirizzata da parte del Professor Henslow. Il docente aveva proposto Charles come naturalista non stipendiato sul HMS *Beagle* che presto avrebbe intrapreso un viaggio intorno al mondo, che sarebbe durato alcuni anni, per compiere una mappatura delle coste. Parte del lavoro di Charles sarebbe stato raccogliere campioni minerali e animali da spedire in Inghilterra per essere studiati. Evidentemente Henslow era rimasto colpito dalla straordinaria capacità del giovane di raccogliere e identificare campioni vegetali.

L'offerta lasciò Charles perplesso. Non aveva mai considerato l'idea di viaggiare così lontano, tantomeno di intraprendere una carriera da naturalista. Prima che avesse il tempo di prendere in considerazione l'offerta, suo padre si intromise: era assolutamente contrario all'idea che il figlio accettasse il posto. Charles non era mai stato per mare e non avrebbe resistito. Non era uno scienziato provetto e gli mancava la disciplina necessaria. Inoltre, il fatto di doversi allontanare per tanti anni avrebbe fatto perdere al figlio l'impiego che era riuscito ad assicurargli nella Chiesa.

Il padre fu tanto convincente e persuasivo che Charles non poté far altro che concordare con lui, così decise di rifiutare l'offerta. Nei giorni successivi, però, pensò a quel viaggio e a come sarebbe potuto essere. Più se lo immaginava e più lo attraeva. Forse era il richiamo dell'avventura dopo un'infanzia fin troppo protetta o l'occasione di poter esplorare la possibilità di diventare un naturalista, scoprendo nel frattempo ogni possibile forma di vita che il pianeta avesse da offrire. O forse aveva bisogno di allontanarsi da quel padre oppressivo e trovare la propria strada. Qualsiasi fosse la ragione, Charles cambiò idea e decise di accettare l'offerta. Ottenuto il sostegno di uno zio, riuscì a strappare al padre il suo consenso. Alla vigilia della partenza, Charles scrisse al capitano del *Beagle*, Robert FitzRoy: «Comincerà allora la mia seconda vita e, finché vivrò, sarà come un compleanno».

La nave salpò a dicembre dello stesso anno e il giovane Darwin rimpianse quasi subito la decisione presa. Il brigantino era piuttosto piccolo

e battuto con violenza dalle onde. Aveva sempre il mal di mare e non riusciva a trattenere il cibo. Soffriva al pensiero che non avrebbe rivisto la famiglia per tanto tempo e che avrebbe dovuto trascorrere anni interi stipato in quella nave con tutti quegli sconosciuti. Gli vennero le palpitazioni e si sentì davvero male. I marinai percepivano questa sua mancanza di capacità di tenere il mare e lo squadravano con sospetto. Il capitano FitzRoy si dimostrò essere un uomo con repentini sbalzi di umore, che all'improvviso si infuriava anche per le cose più banali. Era inoltre un fanatico religioso che credeva nella verità letterale della Bibbia; secondo FitzRoy, il compito d Darwin era di trovare prove in Sud America del diluvio universale e della creazione, così com'erano descritti nella *Genesi*. Darwin si sentì uno sciocco per aver disobbedito al volere del padre e il senso di solitudine lo opprimeva. Come avrebbe sopportato quella misera esistenza per mesi e mesi, alla mercé di un capitano che sembrava mezzo matto?

Dopo alcune settimane di viaggio, alquanto disperato, decise di mettere in atto una strategia. Ogni volta che a casa si sentiva così irrequieto, trovava pace uscendo all'aria aperta e osservando la vita attorno a sé. In quella maniera dimenticava ogni dispiacere. Il suo mondo, ormai, era quello della nave. Avrebbe quindi osservato la vita a bordo del brigantino, il carattere dei marinai e del capitano, proprio come se stesse studiando i colori delle farfalle. Per esempio, notò che nessuno si lamentava mai del cibo, del tempo o del compito che aveva da svolgere. Davano grande importanza alla fortezza d'animo. Avrebbe cercato di adottare lo stesso atteggiamento. Sembrava inoltre che FitzRoy fosse un po' insicuro e che cercasse di ricevere una conferma costante della propria autorità e della propria posizione all'interno della marina. Darwin gliela avrebbe offerta a non finire. Pian piano, riuscì a entrare nella routine quotidiana. Prese addirittura alcuni dei vezzi dei marinai. Tutto ciò lo distolse dalla sua solitudine.

Alcuni mesi dopo il *Beagle* arrivò in Brasile e Darwin capì finalmente perché aveva desiderato tanto intraprendere quel viaggio. Rimase incantato dall'immensa varietà della vegetazione e della fauna selvatica: quello era il paradiso per un naturalista. Non aveva nulla a che vedere con ciò che aveva raccolto e osservato in Inghilterra. Durante un'uscita nella foresta, si mise in disparte a osservare lo spettacolo più bizzarro e crudele che avesse mai visto: la marcia inesorabile di minuscole formiche nere, una colonna lunga più di cento metri, che divorava ogni cosa vivente nel suo cammino.

Ovunque si girasse in quelle foreste traboccanti di vita, Darwin trovava esempi della feroce lotta per la sopravvivenza. Svolgendo il suo lavoro, capì ben presto di avere un problema: gli uccelli, le farfalle, i granchi e i ragni che aveva raccolto erano straordinari. Il suo compito era di scegliere con accortezza che cosa spedire in Inghilterra, ma come poteva distinguere che cosa valesse davvero la pena raccogliere?

Avrebbe dovuto ampliare il proprio sapere. Non solo avrebbe dovuto passare ore e ore a studiare tutto ciò su cui posava lo sguardo durante le uscite, prendendo numerosi appunti, ma avrebbe dovuto anche trovare un modo di organizzare tutte le informazioni, catalogare i campioni e mettere ordine alle sue osservazioni. Il compito richiedeva uno sforzo erculeo ma, a differenza della scuola, ne era entusiasta. Quelle erano creature viventi e non vaghe nozioni di un libro.

Mentre la nave procedeva verso sud lungo la costa, Darwin capì che c'erano parti all'interno dell'America meridionale che nessun naturalista aveva ancora mai esplorato. Determinato a voler osservare quante più forme di vita possibile, organizzò una serie di escursioni nelle Pampas argentine, accompagnato solo dai *gauchos*, per raccogliere animali rari e insetti. Adottò la stessa strategia della nave, e osservò i *gauchos* e i loro modi, adattandosi a quella cultura come se fosse uno di loro. Durante queste spedizioni, affrontò amerindi predatori, insetti velenosi e giaguari in agguato nelle foreste. Senza nemmeno pensarci, aveva sviluppato un gusto per l'avventura che avrebbe lasciato allibiti parenti e amici.

A un anno dall'inizio del viaggio, su una spiaggia a più di seicento chilometri a sud di Buenos Aires, Darwin fece una scoperta che gli occupò la mente per anni. Si imbatté in una scogliera con delle striature bianche tra le rocce. Capì che si trattava di ossa enormi, così iniziò a scalpellare la roccia e ne estrasse quante più possibili. Avevano forme e dimensioni mai viste prima. Erano le corna e la corazza di un armadillo gigantesco, il dente enorme di un mastodonte e, cosa ancora più sorprendente, il dente di un cavallo. Quando gli spagnoli e i portoghesi erano sbarcati per la prima volta in Sud America, non avevano trovato cavalli, eppure quel dente era piuttosto antico e precedeva il loro arrivo. Darwin cominciò a ragionare sul fatto che, se quelle specie si erano estinte davvero tanto tempo fa, allora l'idea che la vita sulla terra fosse stata creata all'improvviso e per sempre era illogica. E cosa ancora più importante, com'era possibile che così tante

specie si fossero estinte? Forse la vita nel pianeta era in uno stato di perenne mutamento e sviluppo?

Mesi dopo, stava camminando sulle Ande alla ricerca di campioni geologici rari. A più di tremila e cinquecento metri d'altezza scoprì delle conchiglie fossilizzate e dei depositi di minerali marini: una scoperta piuttosto sorprendente a quell'altitudine. Esaminandoli e osservando la flora circostante, ipotizzò che quelle montagne un tempo erano state sul fondo dell'oceano Atlantico. Una serie di vulcani, migliaia di anni prima, doveva poi averle spinte sempre più verso l'alto. Invece di resti che supportassero la versione della Bibbia, Darwin stava trovando prove di qualcosa di scandalosamente diverso!

A mano a mano che il viaggio proseguiva, notò dei profondi cambiamenti in se stesso. Una volta si annoiava quasi in ogni lavoro, mentre ora poteva lavorare senza pausa per un giorno intero; anzi, con tanto da esplorare e imparare, non sopportava l'idea di sprecare un solo minuto di quel viaggio. Aveva sviluppato un occhio clinico per la flora e la fauna del Sud America. Riconosceva gli uccelli del luogo dal canto, dal colore delle uova, dal modo in cui si innalzavano in volo. Catalogava tutte le informazioni in maniera efficiente. Ma la cosa più importante era che aveva maturato un nuovo modo di pensare. Osservava un fenomeno, leggeva e scriveva al riguardo, quindi sviluppava una teoria dopo ulteriori indagini, cosicché le ipotesi e le osservazioni si alimentassero a vicenda. Con così tanti dettagli riguardanti gli innumerevoli aspetti del mondo che stava esplorando, le idee spuntavano dal nulla.

Nel settembre 1835, il *Beagle* lasciò la costa del Pacifico in Sud America diretto a ovest verso casa. Fecero una prima sosta in una serie di isole praticamente disabitate chiamate Galapagos. Erano famose per la loro flora e fauna selvatica, ma niente poteva preparare Darwin a ciò che vi avrebbe trovato. Il capitano FitzRoy gli diede una settimana per esplorare una delle isole e poi sarebbero ripartiti. Nel momento stesso in cui mise piede sull'isola, Darwin capì che qualcosa lì era diverso: quel fazzoletto di terra era gremito di forme di vita mai incontrate prima – migliaia di iguane marine nere che gli brulicavano attorno, sulla spiaggia e sull'acqua bassa; tartarughe enormi che si muovevano pesantemente sulla riva; otarie, pinguini e cormorani inabili al volo, tutte creature d'acqua fredda, che vivevano su un'isola tropicale.

Alla fine della settimana, Darwin aveva contato ventisei specie uniche di uccelli di terra, solo su quell'isola. I suoi vasetti erano pieni delle piante più bizzarre, serpenti, lucertole, pesci e insetti. A bordo del *Beagle* iniziò a catalogare quell'enorme quantità di campioni raccolti. Fu colpito dal fatto che quasi tutti rappresentavano delle specie del tutto nuove. Fece quindi una scoperta ancora più notevole: le specie si differenziavano da isola a isola, anche se erano a pochi chilometri di distanza l'una dall'altra. Le uova delle tartarughe avevano colorazioni diverse e i passeri avevano sviluppato becchi differenti, ciascuno adeguato al diverso tipo di cibo presente nella propria isola.

All'improvviso, come se i quattro anni di viaggio e tutte le osservazioni gli avessero ispirato un nuovo modo di pensare, una teoria prese forma nella sua mente: quelle isole, ipotizzò, dovevano essere state spinte fuori dall'acqua da delle eruzioni vulcaniche, come le Ande. All'inizio, non doveva esserci stata forma di vita. Lentamente, arrivarono degli uccelli che depositarono vari semi. Altri animali dovevano essere poi arrivati dal mare – lucertole e insetti a galla su tronchi e tartarughe, in origine marine, a nuoto. Nel corso di migliaia di anni, ciascuna creatura si era quindi adattata al cibo e ai predatori che aveva trovato sull'isola, trasformandosi nella forma e nell'aspetto. Gli animali che non erano riusciti a adattarsi si erano estinti, come i fossili di quelle creature gigantesche che Darwin aveva dissotterrato in Argentina. Era una lotta spietata per la sopravvivenza. La vita non era stata creata in quelle isole in una sola volta e per sempre da un essere divino. Quelle creature si erano evolute lentamente fino a raggiungere la loro forma attuale. E quelle isole rappresentavano nel loro piccolo l'intero pianeta.

Durante il viaggio di ritorno, Darwin iniziò a sviluppare la sua teoria, che aveva delle implicazioni rivoluzionarie. Avrebbe dedicato la vita a provarne la veridicità.

Infine, nell'ottobre 1836, il *Beagle* fece ritorno in Inghilterra, dopo quasi cinque anni di navigazione. Darwin si affrettò verso casa e quando suo padre lo rivide per la prima volta rimase esterrefatto. Il figlio era cambiato fisicamente. La sua testa sembrava più grande. I suoi modi erano diversi. Gli si leggevano negli occhi una serietà d'intento e un acume ben lontani dallo sguardo perso del giovane che era partito per mare anni prima.

Quel viaggio aveva chiaramente trasformato il figlio nel corpo e nello spirito.

Le chiavi della supremazia

> «Non si può avere maggior, né minor signoria che quella di se medesimo.»
>
> *Leonardo da Vinci*

Nelle storie dei grandi Maestri, passati e presenti, possiamo sempre individuare una fase della loro vita in cui le grandi capacità che li distingueranno in futuro erano in evoluzione, come le crisalidi di una farfalla. Questa parte della loro esistenza – un apprendistato per la maggior parte autonomo che dura dai cinque ai dieci anni – non riceve molta attenzione perché non racconta di grandi successi e scoperte. Spesso nella fase dell'Apprendistato, questi personaggi non sono poi tanto diversi da chiunque altro. Sotto la superficie, però, la loro mente si trasforma invisibile, con in sé il seme che porterà al successo futuro.

Questi Maestri riescono a orientarsi in questa fase grazie alla comprensione intuitiva di ciò che è essenziale e di maggior importanza per il loro progresso, ma studiando ciò che hanno fatto di giusto possiamo imparare lezioni preziose per noi stessi. In realtà, un esame attento della loro vita mostra uno schema che va al di là delle loro singole circostanze, rivelando un *Apprendistato ideale* per la supremazia. Per comprendere questo schema, e seguirlo a modo nostro, dobbiamo abbracciare l'idea stessa dell'apprendistato e della necessità di affrontarlo.

Nell'infanzia, la cultura ci viene impressa attraverso un lungo periodo di dipendenza, molto più lungo di quello di qualsiasi altro animale. In questa fase impariamo il linguaggio, la scrittura, la matematica e il ragionamento, fra le altre cose. La maggior parte di questo avviene sotto l'occhio attento e amorevole dei genitori e degli insegnanti. Crescendo, viene messa sempre più enfasi sullo studio sui libri e sull'assimilazione di quante più informazioni possibili relative a molte materie. Questa conoscenza della storia, della scienza o della letteratura è astratta e il processo d'apprendimento è fondato per la maggior parte sulla memorizzazione

passiva di nozioni. Alla fine di questo percorso (di solito tra i diciotto e i venticinque anni) siamo mandati fuori nel mondo a cavarcela da soli.

Quando usciamo da quello stato giovanile di dipendenza, non siamo davvero pronti ad affrontare la transizione verso una fase completamente indipendente. Ci portiamo dietro l'abitudine di imparare dai libri e dagli insegnanti, che però non è adatta alla nuova fase di vita pratica e autonoma che segue. Tendiamo quindi a essere socialmente ingenui e non siamo pronti ai giochi politici della gente. Ancora insicuri della nostra identità, crediamo che ciò che conta al mondo sia attirare l'attenzione su di sé e farsi degli amici. Questi malintesi e questa ingenuità sono però messi in luce senza pietà dal mondo reale.

Se con il tempo ci adattiamo, allora possiamo trovare la nostra strada; ma se compiamo troppi errori, rischiamo di crearci dei problemi infiniti. Sprechiamo troppo tempo imbrigliati in seccature emotive e non riusciamo mai a ottenere quel distacco necessario per riflettere e imparare dalle nostre esperienze. L'apprendistato, per sua natura, deve essere svolto da ciascuno a modo proprio. Seguire *alla lettera* la guida di un altro o i consigli di un libro sarebbe infruttuoso. Questa è la fase della vita in cui dobbiamo finalmente dichiarare la nostra indipendenza e stabilire chi siamo. Ma per istruirci in questa seconda fase della vita, così cruciale per il nostro futuro, possiamo avvalerci di alcune lezioni importantissime, che possono aiutarci a evitare errori comuni e farci risparmiare tempo prezioso.

Queste lezioni trascendono ogni area d'interesse e periodo storico perché sono legate all'essenza della psicologia umana e al funzionamento del cervello. Possono essere riassunte in un *principio* generale per la fase dell'Apprendistato e in un percorso che si sviluppa grossomodo in tre passi.

Il principio è semplice e dovete imprimerlo nella mente: lo scopo finale di un apprendistato non è il denaro, un buon impiego, un titolo o un diploma, ma piuttosto la *trasformazione* della vostra mente e del vostro carattere – la prima trasformazione nella strada per la supremazia. Quando si inizia una carriera si è profani, ingenui e pieni di malintesi su quel mondo nuovo. Si fanno mille sogni e fantasie sul futuro. La vostra conoscenza del mondo è soggettiva, basata sulle emozioni, le insicurezze e la vostra esperienza limitata. Pian piano vi ancorerete alla realtà, nel mondo oggettivo fatto delle conoscenze e delle abilità che portano al successo in quel settore. Imparerete a lavorare con gli altri e ad accettarne le critiche. Vi

trasformerete così da persone impazienti e disorganizzate in persone disciplinate e concentrate, dotate di una mente in grado di affrontare la complessità. Alla fine, dominerete voi stessi e le vostre debolezze.

Ciò ha una conseguenza diretta: dovete scegliere posti di lavoro e impieghi che vi offrano il maggior numero di occasioni di apprendimento. Possedere conoscenza pratica è un bene prezioso ed è ciò che vi procurerà vantaggi nei decenni a venire – molto più di un misero aumento di stipendio in un impiego apparentemente redditizio ma con poche possibilità di crescita. Ciò significa che dovrete dirigervi verso sfide che vi rendano più forti e che vi migliorino, dove potrete ottenere riscontri oggettivi sulle vostre prestazioni e crescere. Non accettate apprendistati che sembrano facili o comodi.

In questo senso, dovrete seguire le orme di Charles Darwin. Siete finalmente da soli, in un viaggio che plasmerà il vostro futuro. È il tempo della giovinezza e dell'avventura: dovete esplorare il mondo con mente e spirito aperti. Ogni volta che dovrete imparare un nuovo talento o alterare il percorso lavorativo intrapreso, vi ricollegherete a questa parte giovane e avventurosa di voi stessi. Darwin avrebbe potuto non prendersi rischi, raccogliendo solo lo stretto necessario, passando più tempo a bordo della nave a studiare invece di esplorare. In quel caso, però, non sarebbe mai diventato un illustre scienziato, ma solo l'ennesimo collezionista. Ha sempre cercato nuove sfide, spingendosi al di là del proprio limite di sicurezza. Ha usato il pericolo e le difficoltà come metro per misurare il suo progresso. Dovrete avere uno spirito simile e considerare il vostro apprendistato come un viaggio che vi trasformerà, piuttosto che come un monotono indottrinamento nel mondo del lavoro.

La fase dell'Apprendistato – I tre passi o modalità

Con il *principio* descritto sopra come guida nelle vostre scelte, potrete concentrarvi sui tre passi principali dell'apprendistato, l'uno sovrapponibile all'altro. Questi passi sono: *Intensa osservazione* (*modalità passiva*), *Apprendimento delle capacità* (*modalità pratica*) e *Sperimentazione* (*modalità attiva*). Tenete bene a mente che un apprendistato può avere mille forme diverse. Può svolgersi in un'unica volta e durare tanti anni o può

essere formato da numerosi impieghi diversi in luoghi differenti, una specie di apprendistato composito che include capacità molteplici. Può inoltre includere un mix di studi ed esperienza pratica. Qualunque sia il vostro caso, pensare nei termini di queste modalità vi aiuterà, anche se magari dovrete dare maggior peso a una piuttosto che a un'altra in base alla natura del vostro interesse.

Primo passo: intensa osservazione – La modalità passiva

Quando iniziate un lavoro o vi trovate in un ambiente nuovo, entrate in un mondo che ha le sue regole, prassi e dinamiche sociali. Nel corso di decenni o addirittura secoli, la gente ha accumulato conoscenze su come gestire il proprio settore, e ciascuna generazione è andata a migliorare le competenze della precedente. Inoltre, ogni posto di lavoro ha le proprie consuetudini, regole di comportamento e standard da rispettare. Ci sono poi tanti tipi di relazione di potere tra i vari individui. Tutto ciò va ben al di là dei vostri bisogni o desideri personali. Quindi il vostro compito quando entrate in questo nuovo mondo è *osservare* e assimilare la realtà nella maniera più *intensa* possibile.

L'errore più grande che potete commettere nei primi mesi del vostro apprendistato è immaginare che dovete avere tutta l'attenzione su di voi, fare bella figura con la gente e mostrare che valete. Questi pensieri domineranno la vostra mente e la schermeranno dalla realtà circostante. Ogni tipo di attenzione positiva che ricevete in questa prima fase è ingannevole perché non si basa sulle vostre abilità o su qualcosa di reale e vi si ritorcerà contro. Al contrario, dovete riconoscere la realtà e *sottomettervi* a essa, mimetizzandovi e tenendovi all'ombra il più possibile, passivi, dandovi così modo di osservare. Dovrete inoltre abbandonare ogni preconcetto iniziale sul mondo in cui state entrando. Nei primi mesi dovrete fare bella figura per la serietà del vostro desiderio di imparare e non perché volete arrivare in cima alla vetta prima di esserne davvero pronti.

Ci sono due aspetti essenziali che dovete osservare nel nuovo ambiente. Primo, dovete considerare le regole e le prassi che guidano al successo in quel settore – in altre parole: «Noi qui facciamo così». Alcune di queste regole vi verranno comunicate direttamente, di solito quelle più superficiali

e di comune buonsenso. Dovrete fare attenzione e rispettarle, ma ancora più interessanti sono le regole taciute, parte della cultura del lavoro sottintesa. Di solito riguardano stili e valori che sono considerati importanti e che spesso riflettono il carattere dell'uomo o della donna a capo.

Potrete imparare queste regole osservando chi sta scalando i ranghi della gerarchia, chi ha il tocco di Re Mida. Ancora più illuminante è l'osservazione di chi è impacciato, di chi è stato ripreso per un errore particolare o che addirittura è stato licenziato. Questi esempi fungono da campanello d'allarme: se fai così, ne pagherai le conseguenze.

Il secondo aspetto che vi troverete a osservare riguarda le relazioni di potere all'interno del gruppo: chi ha il vero controllo; attraverso chi passano tutte le comunicazioni; chi è in ascesa e chi in declino. (Per saperne di più su quest'aspetto dell'intelligenza sociale, vedete la parte quarta). Queste regole politiche e procedurali potranno anche funzionare male o essere controproducenti, ma il vostro compito non è quello di moralizzare al riguardo o di lamentarvene, quanto comprenderle per avere una visione chiara della situazione. Siete come un antropologo che studia un'altra cultura, in sintonia con tutte le sue convenzioni e sfumature. Non siete lì per cambiare quella cultura; finireste solo per farvi ammazzare o, nel caso del lavoro, per farvi licenziare. Solo dopo, una volta che avrete ottenuto potere e supremazia, sarete liberi di riscrivere o distruggere quelle stesse regole.

Ogni compito che vi viene richiesto di svolgere, per quanto banale, offre opportunità di osservazione di questo mondo all'opera. Nessun dettaglio circa le persone che lo popolano è insignificante. Tutto ciò che vedete o sentite è un segno da decifrare. Con il tempo inizierete a riconoscere e comprendere aspetti di quelle realtà che all'inizio vi sfuggivano. Per esempio, una persona che in un primo momento credevate fosse influente finisce per essere solo un can che abbaia, ma non morde. Pian piano inizierete a vedere al di là delle apparenze. Raccogliendo sempre più informazioni sulle regole e sulle dinamiche di potere del nuovo ambiente, potrete iniziare ad analizzarne il perché e a capire come si colleghino a tendenze più ampie nel settore. Passerete dall'osservazione all'analisi, affinando le vostre capacità di ragionamento, ma solo dopo mesi di attenta esplorazione.

Possiamo vedere chiaramente come Charles Darwin abbia seguito questa modalità. Dopo aver passato i primi mesi a studiare la vita a bordo

della nave percependone anche le regole non scritte, ha fatto sì che il tempo a disposizione per la ricerca fosse più produttivo. Adattandosi all'ambiente, è riuscito a evitare inutili battaglie che avrebbero solo ostacolato il suo lavoro scientifico, per non parlare del turbamento emotivo che avrebbero comportato. Mise in pratica la stessa tecnica anche in seguito, con i *gauchos* e le altre comunità locali con cui era entrato in contatto. Ciò gli ha permesso di estendere la zona da esplorare e la varietà dei campioni da raccogliere. Si è così lentamente trasformato nel più astuto osservatore della natura che il mondo abbia mai conosciuto. Svuotato da ogni preconcetto sulla vita e le sue origini, Darwin si è abituato a vedere le cose per ciò che sono. Non propose mai teorie o generalizzazioni di ciò che stava analizzando finché non aveva raccolto informazioni a sufficienza. *Sottomettendosi e osservando la realtà di ogni aspetto del suo viaggio*, ha finito per penetrare la più fondamentale delle verità – l'evoluzione di ogni essere vivente.

Dovete capire che ci sono molte ragioni per cui è bene seguire questa modalità. Primo, conoscere a fondo l'ambiente che vi circonda vi permetterà di orientarvi e di evitare errori che vi costerebbero cari. Siate come un cacciatore: la conoscenza di ogni dettaglio della foresta e dell'intero ecosistema vi offrirà molte più possibilità di sopravvivenza e successo. Secondo, la capacità di osservare un ambiente sconosciuto si rivelerà essere un'abilità preziosa e duratura. Svilupperete l'abitudine di far tacere il vostro ego e di guardare al di fuori di voi stessi, piuttosto che all'interno. Riuscirete così a percepire a ogni incontro ciò che agli altri sfugge, perché pensano soltanto a se stessi. Svilupperete un occhio acuto per la psicologia umana e rafforzerete la vostra capacità di concentrazione. Infine, vi abituerete innanzitutto a osservare, e a basare le vostre idee e teorie su ciò che avete visto con i vostri occhi, per poi analizzare ciò che avete trovato. Questo sarà un talento molto importante per la fase successiva della vostra vita, la fase creativa.

Secondo passo: apprendimento delle capacità – La modalità pratica

A un certo punto, mentre avanzate in questi primi mesi di osservazione, entrerete nella fase più critica dell'apprendistato: *la pratica votata*

all'apprendimento delle capacità. Ogni attività umana, impresa e percorso lavorativo richiede la padronanza di determinate competenze. In alcuni campi, ciò è ovvio e diretto, come nell'utilizzo di un attrezzo o di una macchina oppure nella creazione di qualcosa di materiale. In altri, si tratta più di un mix di abilità fisiche e mentali, come l'osservazione e la raccolta di campioni di Charles Darwin. In altri campi ancora, le abilità richieste sono più vaghe, come nel saper trattare con le persone o ricercare e organizzare informazioni. Dovete comunque cercare di ridurre le capacità da apprendere a qualcosa di semplice ed essenziale – l'anima di ciò che vi serve dominare, capacità che possano essere messe in pratica.

Quando si acquisisce un'abilità, si mette in moto un processo d'apprendimento naturale che coincide con il funzionamento stesso del cervello. Questo processo porta a quella che chiameremo *conoscenza tacita* – una sensibilità particolare per ciò che si sta facendo difficile da esprimere a parole. Per capire come operi, è utile guardare al miglior sistema mai inventato per la formazione di talenti e per il raggiungimento della conoscenza tacita: l'apprendistato del Medioevo.

Questo sistema nacque per risolvere un problema: con l'espansione dei commerci nel Medioevo, i Maestri dei vari mestieri non potevano più dipendere solo dai membri della famiglia affinché lavorassero nella bottega. Avevano bisogno di altre mani. Ma non era conveniente per loro assumere gente che andava e veniva. Avevano bisogno di stabilità e di tempo per dotare i loro lavoratori delle capacità necessarie. Svilupparono così il sistema dell'apprendistato con il quale i giovani, dai dodici ai diciassette anni, entravano in bottega e firmavano un contratto che li impegnava a lavorare per sette anni. Alla fine di questo periodo, gli apprendisti dovevano superare una *prova* o produrre un *capolavoro* per mostrare il livello raggiunto. Superato l'esame, diventavano operai liberi di trovarsi lavoro e praticare il proprio mestiere.

Siccome al tempo esistevano pochissimi libri o disegni, gli apprendisti imparavano il mestiere osservando i Maestri e imitandoli al meglio. Imparavano ripetendo un compito all'infinito e con tanto lavoro manuale, con pochissime istruzioni verbali (la parola «apprendista» deriva dal latino *prehendere* che significa afferrare con le mani). Siccome le materie prime come tessuti, legno e metalli erano costosi e non si potevano sprecare per una serie di prove, gli apprendisti lavorano per la maggior parte del tempo

direttamente sui materiali necessari per il prodotto finale. Dovevano quindi imparare a concentrarsi per non commettere errori.

Se si sommano le ore che gli apprendisti finivano per lavorare direttamente sui materiali in quegli anni, si ottiene un totale di più di diecimila ore, sufficienti a ottenere una padronanza eccezionale del mestiere. La forza di questa forma di conoscenza tacita è simboleggiata dalle grandi cattedrali gotiche d'Europa, capolavori di bellezza, esecuzione e stabilità, erette senza modelli o libri. Queste cattedrali rappresentano l'unione delle capacità di numerosi artigiani e ingegneri.

Il significato di tutto ciò è semplice: il linguaggio, sia scritto sia orale, è di recente invenzione. Ben prima di allora, i nostri antenati dovevano acquisire diverse capacità, come costruire utensili, cacciare e via dicendo. Il modello naturale d'apprendimento, basato per la gran parte sul potere dei neuroni specchio, derivava dall'osservazione e dall'imitazione degli altri, per poi ripetere l'azione più e più volte. I nostri cervelli sono adatti a questa forma di apprendimento.

Per imparare un'attività come andare in bici, è evidente che sia più facile osservare qualcuno e seguirne le mosse, piuttosto che ascoltare o leggere delle istruzioni. Più la pratichiamo e più ci diventa facile. Lo stesso vale anche per abilità prettamente mentali, come la programmazione informatica o parlare una lingua straniera, cioè impariamo meglio grazie alla pratica e alla ripetizione – il processo d'apprendimento naturale. Una lingua straniera si conquista parlandola il più possibile, non leggendo libri e memorizzando nozioni. Più parliamo e più il nostro linguaggio diventa spedito.

Con il tempo si entra in un *ciclo di ritorni accelerati* nel quale la pratica diventa sempre più facile e interessante, il che permette di avere più tempo per esercitarsi, e ciò a sua volta aumenta il livello della nostra capacità, rendendone la messa in pratica ancora più interessante. Il vostro scopo deve essere quello di raggiungere questo ciclo, ma per arrivarci dovete capire alcuni princìpi basilari delle abilità stesse.

Innanzitutto, è fondamentale iniziare con una sola abilità di cui diventare padroni, che vi serva da base per l'acquisizione di altre. Dovete evitare a ogni costo l'idea che potete imparare più cose allo stesso tempo. Dovete sviluppare invece la vostra capacità di concentrazione, e capire che svolgere più funzioni contemporaneamente porterà alla morte del processo.

Secondo, gli stadi iniziali nell'apprendimento di un'abilità comportano, per forza di cose, un certo tedio. Piuttosto che evitarlo, dovete accettarlo e farlo vostro. La sofferenza e la noia che proviamo agli inizi rafforzano infatti la nostra mente, proprio come l'esercizio fisico. Troppe persone credono che nella vita debba essere tutto piacevole, il che li porta a ricercare costantemente delle distrazioni e ad aggirare il percorso formativo. La sofferenza è una sfida che la vostra mente vi presenta: imparerete a concentrarvi e a superare la noia, oppure vi arrenderete al bisogno del piacere e di una distrazione come un bambino? Così come accade per l'esercizio fisico, potreste addirittura provare un certo piacere perverso nell'affrontare questa sofferenza, perché sapete che vi porterà gran giovamento. A ogni modo, dovete sfidare il tedio con determinazione e non cercare di evitarlo o reprimerlo. Nel corso della vita vi troverete a dovere far fronte a situazioni simili e dovete quindi coltivare la capacità di reagire con disciplina.

È bene sapere che nei primi stadi dell'apprendimento di una certa abilità, a livello neurologico accade una cosa importante. Quando iniziate qualcosa di nuovo, molti neuroni nella corteccia frontale (l'area di comando del cervello più alta e consapevole) si attivano per aiutarvi nel processo d'apprendimento. Il cervello si trova ad avere a che fare con una grande quantità di nuove informazioni e ciò sarebbe intollerabile se solo una sua parte fosse in grado di gestirla. La corteccia frontale addirittura si espande in questa prima fase in cui ci concentriamo sul compito assegnatoci. Ma una volta che l'azione è ripetuta abbastanza spesso, si imprime nel cervello e diventa automatica, così i circuiti neuronali per quell'abilità sono delegati ad altre parti del cervello, in zone più basse della corteccia. I neuroni della corteccia frontale di cui avevamo bisogno nella prima fase dell'apprendimento sono quindi di nuovo liberi di aiutarci a imparare qualcos'altro e l'area torna alla sua dimensione normale.

Alla fine, si sviluppa una rete di neuroni per ricordare ogni singolo compito, il che spiega il fatto che si sappia ancora andare in bici anche anni dopo aver imparato a farlo. Se potessimo osservare la corteccia frontale di una persona che svolge un'azione che ha imparato a compiere grazie alla ripetizione, ci apparirebbe particolarmente ferma e inattiva. L'attività cerebrale in questo caso avviene infatti in altre aree della corteccia che richiedono un controllo meno consapevole.

Questi processi mentali non possono diventare automatici se si è sempre distratti, passando da un compito all'altro. In quel caso, i circuiti neuronali preposti a una determinata azione non si stabilizzano mai; ciò che imparate è troppo debole perché rimanga radicato nel cervello. È meglio dedicare due o tre ore di concentrazione intensa su un'abilità che otto ore blande. Dovete cercare di essere quanto più presenti possibile in ciò che state svolgendo.

Una volta che un'azione è diventata automatica, avete lo spazio mentale per osservarvi mentre la mettete in pratica. Dovete usare questa distanza per prendere nota delle vostre debolezze o dei difetti da correggere: dovete analizzarvi. È inoltre utile ottenere quanti più riscontri possibili dagli altri, avere degli standard con cui misurare il vostro progresso così che abbiate un'idea chiara di dove dovete arrivare. Chi non impara e non adopera nuove capacità non ottiene mai un giusto senso delle proporzioni e autocritica. Crede di poter ottenere qualsiasi cosa senza sforzo e non è in contatto con la realtà. Tentare ripetutamente di fare qualcosa, al contrario, vi àncora alla realtà, vi rende consapevoli delle vostre mancanze e di ciò che potete ottenere con più sforzo e lavoro.

Se vi applicherete abbastanza, entrerete nel ciclo di ritorni accelerati: imparando nuove abilità, potrete iniziare a variare ciò che fate, a trovare sfumature da sviluppare poi nel vostro lavoro, così che diventi più interessante. A mano a mano che gli elementi diventano automatici nel cervello, la mente non si affatica e potrete quindi esercitarvi ancora di più, il che migliorerà le vostre capacità e vi donerà più piacere. Potrete così cercare nuove sfide, nuove aree da conquistare, mantenendo l'interesse sempre al massimo livello. Con l'accelerazione di questo ciclo, arriverete a un punto in cui la mente sarà totalmente assorbita in ciò che fa, parte di un flusso che nient'altro potrà interrompere. Diventerete un tutt'uno con l'attrezzo o lo strumento o con la materia che state studiando. La vostra abilità a quel punto non potrà essere espressa a parole, ma piuttosto sarà radicata nel vostro corpo e nel vostro sistema nervoso – diventerà conoscenza tacita. Imparare così intensamente un'abilità vi preparerà per la supremazia. La sensazione di questo flusso continuo o di essere parte dello strumento anticipa i grandi piaceri che la supremazia vi offrirà.

In pratica, quando esercitate e sviluppate una certa capacità, vi trasformate. Svelate a voi stessi nuove abilità che prima vi erano nascoste,

ma che vengono messe in luce lungo il vostro percorso. Crescete emotivamente. Il vostro senso del piacere si ridefinisce. Ciò che offre un sollievo immediato diventa per voi quasi una distrazione, uno svago vuoto per passare il tempo. Il vero piacere deriva dal superare le sfide, dalla sicurezza in voi stessi, dalla scioltezza acquisita in determinate abilità e dalla forza che ne deriva. Accrescete la vostra pazienza. La noia non indica più il bisogno di una distrazione, ma il bisogno di avere nuove sfide da conquistare.

Si potrebbe pensare che il tempo necessario per impadronirsi di determinate abilità e raggiungere un certo livello di bravura dipenda dal campo di interesse e dal talento, ma tutti quelli che hanno fatto ricerche sull'argomento sono giunti al numero di diecimila ore. Sembra che sia questa la quantità di pratica necessaria affinché qualcuno possa raggiungere un alto livello di competenza e ciò vale, fra gli altri, per compositori, giocatori di scacchi, scrittori e atleti. Questo numero ha quasi un'aurea magica o mistica attorno a sé. Significa che questo periodo di pratica – indipendentemente dalla persona o dal settore – produce un cambiamento qualitativo nel cervello umano. A questo punto, la mente ha imparato a organizzare e strutturare enormi quantità di informazioni. Con tanta conoscenza tacita, può essere più creativa e vivace. Sebbene il numero di ore possa sembrare elevato, equivale a una pratica seria e sostenuta che va dai sette ai dieci anni – grossomodo il periodo di apprendistato tradizionale. In altre parole, una pratica concentrata e duratura nel tempo non potrà far altro che dare ottimi risultati.

Terzo passo: sperimentazione – La modalità attiva

Questa è la parte più breve del percorso, ma ne è comunque una componente cruciale. A mano a mano che la vostra abilità e sicurezza aumentano, dovete avanzare verso una modalità più *attiva* di *sperimentazione*. Potreste assumervi maggiori responsabilità, iniziare un nuovo progetto, fare un lavoro che vi esponga alla critica dei colleghi o addirittura del pubblico. Lo scopo è sondare il progresso fatto e capire se ci sono ancora delle lacune nella vostra conoscenza. Osservatevi in azione e

vedete come reagite al giudizio degli altri. Sapete accettare le critiche e usarle in maniera costruttiva?

Quando Charles Darwin iniziò a prendere in considerazione le nozioni che avrebbero portato alla teoria dell'evoluzione, decise di esporre le sue idee agli altri. Per prima cosa, ne discusse con il capitano sul *Beagle* e ne accettò con pazienza le critiche violente. Darwin capì che quella sarebbe stata grossomodo la reazione del pubblico e che si sarebbe dovuto preparare all'evenienza. Iniziò poi a scrivere delle lettere a vari scienziati e circoli scientifici in Inghilterra. Le risposte che ricevette indicavano che aveva effettivamente trovato qualcosa, ma che aveva bisogno di maggiori ricerche. Leonardo da Vinci, mentre proseguiva il suo lavoro nello studio di Verrocchio, iniziò a sperimentare e ad affermare il proprio stile. Scoprì con sorpresa che il Maestro era colpito dalla sua inventiva. Per Leonardo, ciò indicava che l'apprendistato era ormai prossimo alla fine.

La maggior parte della gente attende troppo prima di compiere questo passo, generalmente per paura. È sempre più facile imparare le regole senza mai uscire dall'ambito in cui ci si sente più sicuri. Bisognerebbe invece costringersi a intraprendere certe azioni e sperimentare *prima che ci si senta pronti a farlo*. Dovete testare il vostro carattere, vincere le paure e sviluppare un certo distacco dal vostro lavoro per vederlo con occhi altrui. Vi preparerete così alla fase successiva in cui il vostro operato sarà costantemente sotto scrutinio.

Saprete che l'apprendistato è concluso dalla sensazione che non c'è più niente che possiate imparare da quell'ambiente. È ora di dichiarare la vostra indipendenza e spostarvi in un altro luogo dove poter continuare ad apprendere ed espandere la base delle vostre conoscenze. Più avanti nella vita, quando dovrete confrontarvi con un cambio di lavoro o con la necessità di imparare nuove abilità, sarà per voi un'abitudine consolidata, poiché avrete già superato questo passaggio in precedenza. Avrete imparato a imparare.

Molti pensano che il concetto di apprendistato e di apprendimento di un'abilità siano retaggio di tempi andati, quando per lavoro si intendeva costruire delle cose. Ormai siamo entrati nell'era digitale in cui la tecnologia fa sì che non dobbiamo più occuparci dei compiti umili che

richiedono pratica e ripetizione; così tante cose nella nostra vita sono ormai diventate virtuali, che il modello artigianale appare obsoleto. O così si dice.

In verità, questa idea dei tempi in cui viviamo è completamente sbagliata, addirittura pericolosa. L'era in cui siamo entrati non è un'epoca in cui la tecnologia renderà tutto più facile, ma è piuttosto un'età caratterizzata da un'enorme complessità in ogni aspetto della vita. Nel mondo degli affari, la concorrenza è ormai globalizzata e sempre più pressante. Un uomo d'affari deve avere sotto controllo una situazione molto più vasta rispetto al passato e ciò richiede maggiori competenze e abilità. Il futuro della scienza non è più riposto su una maggiore specializzazione, quanto nella contaminazione di conoscenze di vari campi di ricerca. Nell'arte, i gusti e gli stili si trasformano a un ritmo frenetico. Un artista deve esserne consapevole e deve saper creare sempre nuove forme, per rimanere all'avanguardia. Ciò richiede che l'artista possieda più di una conoscenza approfondita di una particolare forma d'arte: non solo deve conoscere altre forme di espressione, ma anche la scienza e ciò che accade nel mondo.

In tutti questi casi, al cervello è richiesto di lavorare e processare molto più rispetto a prima. Dobbiamo affrontare tanti campi di conoscenza che si intersecano costantemente con il nostro, e tutto questo caos è aumentato in maniera esponenziale dalla mole di informazioni accessibile grazie alle nuove tecnologie. Ciò significa che tutti noi dobbiamo possedere diverse forme di conoscenza, una serie notevole di abilità in vari campi e avere una mente che sia in grado di organizzare enormi quantità di informazioni. Il futuro sarà nelle mani di chi sa imparare più talenti e combinarli in maniera creativa. E il processo per apprendere queste capacità, per quanto siano virtuali, rimane lo stesso.

In futuro, ci sarà un'enorme spaccatura fra chi si è preparato ad affrontare queste complessità e chi ne rimarrà schiacciato, cioè fra chi sa apprendere nuove capacità e disciplinare la propria mente e chi è costantemente distratto dai media e non sa concentrarsi abbastanza da imparare. La fase dell'Apprendistato oggi è più importante che mai e chi non ne prende in considerazione nemmeno l'idea sicuramente rimarrà indietro.

Per finire, siamo immersi in una cultura che valuta l'intelletto e il ragionamento a parole. Si tende a considerare il lavoro manuale, la costruzione di qualcosa di fisico, come una capacità più bassa, adatta a chi è

meno intelligente. Questa è una considerazione culturale estremamente controproducente. Il cervello umano si è evoluto in intima unione con la mano. Molte delle nostre prime abilità di sopravvivenza dipendevano infatti da un'elaborata coordinazione mano-occhio. Ancora oggi, gran parte del cervello è dedicata a questa funzione. Quando lavoriamo con le mani e costruiamo qualcosa, impariamo a ordinare in successione le nostre azioni e a organizzare i nostri pensieri. Smontando qualcosa per ripararlo, miglioriamo la capacità di risolvere enigmi e problemi, il che ha un'applicabilità ben più vasta. Anche se solo come attività secondaria, dovreste trovare il modo di lavorare con le mani o quantomeno imparare il funzionamento delle macchine e delle tecnologie che vi circondano.

Molti Maestri nella storia hanno intuito questo legame. Thomas Jefferson, che amava riparare oggetti ed era egli stesso un inventore, credeva che gli artigiani fossero i cittadini migliori, perché capivano come funzionavano le cose ed erano dotati di pratico buonsenso, tutte doti che sarebbero tornate loro utili nell'affrontare i bisogni della società. Albert Einstein era un violinista appassionato. Credeva che usare le mani in quella maniera e suonare lo aiutasse a pensare meglio.

In generale, qualunque sia il vostro settore, dovete immaginarvi come un costruttore, che usa materiali veri e idee. Producete qualcosa di tangibile con il vostro lavoro, qualcosa che ha un effetto diretto e concreto sulla gente. Per creare qualcosa fatto bene – una casa, un'organizzazione politica, una ditta o un film – dovete comprendere il processo di costruzione e possedere tutte le competenze necessarie. Siete un artigiano che sta imparando a rispettare gli standard più elevati. Per far tutto questo, dovete sottoporvi a un attento apprendistato. In questo mondo non potrete fare niente che sia meritevole di lode se non avrete prima sviluppato e trasformato voi stessi.

Strategie per il completamento dell'apprendistato ideale

> «Se trovi difficile qualcosa non pensare che quella cosa sia umanamente impossibile: ciò che è possibile e adatto all'uomo lo è anche per te.»
>
> *Marco Aurelio*

Nel corso della storia, i Maestri di ogni disciplina hanno escogitato varie strategie che li aiutassero a perseguire e completare un Apprendistato ideale. Quelle che seguono sono otto strategie classiche, ricavate dalle loro vite e chiarite con degli esempi. Sebbene alcune possano sembrarvi più attinenti alla vostra situazione rispetto ad altre, ciascuna racconta delle verità fondamentali sul processo d'apprendimento stesso che fareste bene a interiorizzare.

1. Valorizzate l'apprendimento più che il denaro

Nel 1718, Josiah Franklin decise di impiegare come apprendista il figlio dodicenne Benjamin nell'azienda familiare di produzione di candele a Boston. Era sua intenzione che il figlio, dopo sette anni di apprendistato e con un po' di esperienza, assumesse il controllo della ditta. Ma Benjamin aveva altre idee. Minacciò di abbandonare la famiglia e andare per mare se il padre non gli avesse permesso di scegliere dove svolgere l'apprendistato. L'uomo aveva già perso un altro figlio, che era scappato di casa, così capitolò. A sua sorpresa, Benjamin scelse di lavorare nella tipografia recentemente aperta da uno dei fratelli maggiori. Il lavoro lì sarebbe stato più duro e l'apprendistato sarebbe durato non sette, ma nove anni. Inoltre, il mondo della stampa era piuttosto instabile ed era rischioso farci affidamento per il futuro. Ciò nonostante il padre decise che spettava al figlio scegliere. Avrebbe imparato la lezione a proprie spese.

Il giovane Benjamin non aveva però confessato al padre che era sua intenzione diventare uno scrittore. La maggior parte del lavoro nella tipografia sarebbe consistita in lavori manuali o nella messa in funzione di macchine, ma ogni tanto avrebbe dovuto correggere delle bozze o preparare il testo di qualche opuscolo. Inoltre sarebbe stato circondato sempre da nuovi libri. Dopo alcuni anni, scoprì che la scrittura che preferiva era quella dei giornali inglesi che ristampavano nella bottega. Chiese quindi di sovrintendere la stampa di quegli articoli, così che potesse studiarne i testi in dettaglio e imparare a imitarne lo stile nel proprio lavoro. Benjamin trasformò quegli anni in un apprendistato sulla scrittura efficientissimo, con il beneficio aggiunto di aver imparato bene anche il mestiere di tipografo.

Dopo essersi diplomato al Politecnico di Zurigo nel 1900, il ventunenne Albert Einstein si ritrovava con ben poche prospettive di lavoro. Era stato quasi l'ultimo della classe e ciò aveva vanificato ogni possibilità di ottenere un impiego come insegnante. Comunque felice di essere lontano dall'università, intendeva ricercare per conto proprio alcuni problemi della fisica che lo avevano ossessionato per anni. Sarebbe stato un auto-apprendistato sulla formulazione di teorie e sugli esperimenti del pensiero. Nel frattempo, però, avrebbe dovuto guadagnarsi di che vivere. Gli era stato offerto un impiego come ingegnere nella fabbrica di dinamo elettriche del padre, a Milano, ma un lavoro del genere non gli avrebbe lasciato alcun tempo libero. Un amico sarebbe riuscito a procurargli un lavoro in una compagnia di assicurazioni, ma ciò gli avrebbe rimbambito il cervello e lo avrebbe privato dell'energia per pensare.

Poi, un anno dopo, un altro amico gli disse che cercavano un impiegato all'Ufficio Brevetti svizzero di Berna. La paga non era alta, l'impiego era di base, le ore di lavoro erano molte e il suo compito poco eccitante sarebbe stato quello di ispezionare le richieste di brevetti, eppure Einstein accettò con entusiasmo. Quel lavoro era tutto ciò che desiderava. Avrebbe dovuto analizzare la validità delle richieste, molte delle quali includevano aspetti scientifici a cui era interessato. Erano come enigmi o esperimenti di pensiero; doveva cercare di capire come quelle idee potessero effettivamente essere messe in pratica nelle invenzioni. Questo lavoro avrebbe affinato la sua capacità di ragionamento. Dopo diversi mesi, era diventato talmente bravo in questo esercizio mentale da riuscire a completare il lavoro nel giro di due o tre ore, cosicché aveva tutto il resto del giorno da dedicare ai suoi esperimenti di pensiero. Nel 1905 pubblicò la sua prima teoria della relatività, il cui lavoro era stato per la maggior parte preparato alla scrivania dell'Ufficio Brevetti.

Martha Graham (vedi pagina 60 per informazioni sulla sua infanzia) iniziò a prendere lezioni di danza alla Denishawn School di Los Angeles, ma dopo alcuni anni capì di aver imparato abbastanza lì e che aveva bisogno di andare altrove per affinare le proprie abilità. Finì a New York, dove, nel 1924, le fu offerto un impiego per due anni come ballerina di un varietà; la paga era molto buona, così accettò. Era pur sempre ballare, pensò, e avrebbe potuto comunque lavorare alle proprie idee nel tempo

libero. Ma, alla fine del periodo, decise che non avrebbe mai più accettato un lavoro commerciale come quello. Le toglieva tutta l'energia creativa e distruggeva il suo desiderio di lavorare nel tempo libero. La faceva inoltre sentire dipendente da una paga.

Decise che da ragazzi la cosa più importante fosse quella di imparare ad andare avanti con poco e di sfruttare al massimo l'energia giovanile. Negli anni successivi lavorò come insegnante di danza, solo il minimo necessario per campare. Dedicò il resto del tempo all'elaborazione del nuovo stile di danza che voleva creare. Sapendo che l'alternativa era la schiavitù in un qualche lavoro commerciale, sfruttò ogni momento libero e in quegli anni gettò le fondamenta della rivoluzione più radicale nella storia della danza moderna.

Com'è stato narrato nella prima parte (vedi pagina 75), quando la sua carriera da pugile terminò nel 1986, Freddie Roach iniziò a lavorare come televenditore a Las Vegas. Un giorno, tornò alla palestra dove lui stesso si era allenato con il leggendario coach Eddie Futch. Vi trovò molti boxeur che non ricevevano un allenamento personalizzato. Anche se non gli era stato chiesto nulla, Freddie tornò ogni pomeriggio alla palestra per dare una mano. Divenne un lavoro per il quale non era pagato, così mantenne l'impiego nelle televendite. Portando avanti i due lavori, non gli rimaneva quasi tempo per dormire. La situazione era intollerabile, ma riuscì a sopportarla perché stava imparando il mestiere a cui era destinato. In pochi anni fece colpo su diversi giovani pugili, abbastanza da permettergli di aprire la sua palestra e diventare in breve tempo l'allenatore di boxe più influente della sua generazione.

È una legge naturale della psicologia umana che i nostri pensieri tendano a ruotare attorno a ciò cui diamo maggior valore. Se si tratta di denaro, vi troverete a scegliere un luogo per il vostro apprendistato che offra la paga più alta. È inevitabile che in un posto del genere vi troverete a subire maggiori pressioni, perché dovrete dimostrarvi all'altezza dello stipendio, spesso prima che ne siate davvero pronti. Vi concentrerete su voi stessi, sulle vostre insicurezze, sul bisogno di compiacere e colpire in maniera positiva le persone giuste e non sull'apprendimento di nuove capacità. Gli errori commessi per imparare una lezione vi costerebbero

troppo cari e così svilupperete un approccio cauto, prudente. Con l'avanzare degli anni, diventerete dipendenti da quella grossa paga che determinerà per voi dove andare, come pensare e cosa fare. Alla fine, dovrete affrontare le conseguenze del tempo che non avrete sfruttato per imparare e la caduta non sarà piacevole.

Al contrario, dovete valorizzare l'apprendimento più di ogni altra cosa. Ciò vi porterà a prendere le decisioni migliori. Preferirete la situazione che vi offre maggiori possibilità di crescita, soprattutto con il lavoro manuale. Sceglierete un luogo con persone e mentori che vi possano ispirare e insegnare tanto. Un lavoro con una paga mediocre ha il vantaggio di insegnarvi ad andare avanti con meno – una lezione di vita preziosa. Se il vostro apprendistato dovrà essere compiuto nel tempo libero, sceglierete un impiego che vi permetta di pagare le spese, possibilmente un lavoro che vi mantenga viva la mente, ma che vi conceda anche il tempo di condurre il vostro importante apprendimento per conto vostro. Non dovete disdegnare l'idea di un apprendistato gratuito. In realtà, spesso è più saggio trovare il mentore perfetto e offrirgli i propri servizi come assistente senza retribuzione. Compiaciuti dal vostro spirito desideroso di imparare, questi mentori riveleranno più segreti del mestiere di quanto farebbero altrimenti. Alla fine, elevando a priorità massima l'apprendimento, preparerete il terreno per la vostra espansione creativa, e i soldi arriveranno a ruota.

2. Continuate ad allargare i vostri orizzonti

L'infanzia della scrittrice Zora Neale Hurston (1891-1960) fu una specie di età dell'oro. Crebbe a Eatonville, in Florida, una città che rappresentava un'anomalia nel Sud degli Stati Uniti. Era stata fondata attorno al 1880 come comunità di soli neri, governata e amministrata dai cittadini. Gli unici a causare dei problemi lì potevano essere i suoi abitanti. Per Zora, il razzismo non esisteva. Una ragazza piena di vita e tenace, passava molto tempo da sola, girovagando per la città.

Aveva due grandi passioni in quegli anni. Innanzitutto amava i libri e la lettura. Leggeva tutto quello che gli capitava fra le mani, ma era particolarmente affascinata dai testi sulla mitologia – greca, romana e norrena. Si identificava con i personaggi più forti – Ercole, Ulisse, Odino.

Inoltre, passava ore e ore ad ascoltare le storie della gente del posto, che si radunava nelle verande per spettegolare o raccontare leggende popolari che risalivano agli anni della schiavitù. Adorava il loro modo di narrare, con metafore elaborate ma lezioni semplici. Nella sua mente, i miti greci e le storie dei cittadini di Eatonville si mescolavano diventando un tutt'uno: la natura umana esposta nella sua forma nuda e cruda. Camminando da sola, la sua immaginazione prendeva il volo e così iniziò a raccontare le sue prime storie fra sé e sé. Un giorno le avrebbe scritte tutte e sarebbe diventata l'Omero di Eatonville.

Poi nel 1904 sua madre morì e l'età dell'oro d'improvviso terminò. Era stata la madre a proteggere Zora dal padre, che considerava quella figlia strana e antipatica. Ansioso di non averla più sotto il suo tetto, l'uomo la mandò a scuola a Jacksonville. Qualche anno dopo, smise di pagarle la retta scolastica lasciandola in pratica sola al mondo. Per cinque anni, Zora passò dalla casa di un parente all'altro. Fece ogni tipo di lavoretti pur di mantenersi, per la maggior parte lavori domestici.

Ripensando all'infanzia, Zora ne ricordava il senso di espansione, dovuto a tutto ciò che stava imparando sulle altre culture e la loro storia, sulla sua stessa cultura. Sembrava che non ci fossero limiti a ciò che poteva esplorare. Le cose però erano ormai l'opposto. Logorata dal lavoro e dalla depressione, le pareva che tutto le si chiudesse addosso e non poteva far altro che pensare a quel suo mondo ormai striminzito e a quanto fosse miserando. Presto sarebbe diventato difficile pensare ad altro che non alle pulizie di casa. Il paradosso, però, è che la mente è sempre libera. Può arrivare ovunque, attraversare lo spazio e il tempo. Sarebbe stata solo colpa sua se l'avesse confinata tra quelle mura. Per quanto le sembrasse impossibile, non poteva abbandonare il sogno di diventare una scrittrice. Per realizzarlo, avrebbe dovuto studiare da sola e continuare ad allargare i propri orizzonti in qualsiasi modo fosse necessario. Uno scrittore deve conoscere il mondo. E così, con questi pensieri in testa, Zora Neale Hurston creò per se stessa uno degli apprendistati indipendenti più straordinari della storia.

Siccome al tempo riusciva a trovare impiego solo come domestica, riuscì a farsi assumere nelle case dei bianchi più ricchi della città, dove poteva trovare tantissimi libri. Rubando attimi preziosi qua e là, leggeva di nascosto dei passaggi, memorizzandoli così da averli in mente per

rielaborarli nel tempo libero. Un giorno, trovò una copia del *Paradiso perduto* di Milton, gettato nella spazzatura. Per lei era come oro. Lo portava sempre con sé, e lo rileggeva in continuazione. Così la sua mente non languì. Era riuscita a crearsi una specie di educazione letteraria.

Nel 1915, ottenne un impiego come domestica presso la prima voce di una troupe di artisti bianchi. La maggior parte della gente lo avrebbe considerato l'ennesimo lavoro alle dipendenze, ma per Hurston fu una vera e propria manna. Molti membri della troupe avevano ricevuto un'ottima istruzione. C'erano quindi libri dappertutto e conversazioni interessanti da origliare. Osservandoli da vicino, poté cogliere quella che era considerata raffinatezza nel mondo bianco e capì come ingraziarsi quegli artisti con le sue storie su Eatonville e la sua conoscenza della letteratura. Imparò a lavorare come manicure, il che faceva parte delle sue mansioni. In seguito avrebbe usato quell'abilità per trovare lavoro nei saloni di bellezza di Washington D.C., vicino alla capitale. I più potenti politici del tempo facevano parte della clientela, e spesso si mettevano a spettegolare come se lei non ci fosse. Per Zora, era come leggere un libro: imparò molto sulla natura umana, sul potere e i meccanismi interni del mondo bianco.

I suoi orizzonti si stavano lentamente allargando, ma c'erano ancora dei limiti enormi su dove potesse lavorare, sui libri a cui poteva accedere e sulle persone che poteva incontrare e con cui socializzare. Stava imparando, ma non aveva una struttura mentale e i suoi pensieri erano disorganizzati. Decise che aveva bisogno di un'istruzione formale e della disciplina che ciò le avrebbe portato. Poteva provare a racimolare un diploma in varie scuole serali, ma quello che desiderava davvero era riottenere ciò di cui il padre l'aveva privata quando era bambina. A venticinque anni sembrava molto più piccola della sua età quindi, fingendo di avere dieci anni di meno, si iscrisse a una scuola superiore pubblica in Maryland come studentessa del primo anno.

Avrebbe dovuto ricavare il massimo da quell'istruzione – ne andava del suo futuro. Lesse molti più libri di quelli richiesti e si dedicò particolarmente ai compiti di scrittura. Si ingraziò insegnanti e professori con il carisma che aveva acquisito negli anni, allacciando conoscenze che in passato le erano sfuggite. Così, qualche anno dopo, entrò alla Howard University, il principale istituto d'istruzione universitaria per neri, dove fece la conoscenza dei personaggi chiave del mondo letterario afroamericano.

Grazie alla disciplina appresa a scuola, iniziò a scrivere racconti brevi. Con l'aiuto di una sua conoscenza, ne pubblicò uno in un prestigioso giornale letterario di Harlem. Non si faceva scappare nessuna occasione e decise di lasciare Howard per trasferirsi a Harlem, dove vivevano gli scrittori e gli artisti di colore più eminenti. Così aggiunse un'altra dimensione al mondo che era finalmente libera di esplorare.

Nel corso degli anni, Hurston aveva studiato vari personaggi influenti – bianchi e neri – e il modo di accattivarseli. Arrivata a New York, usò quest'abilità con ottimi risultati, riuscendo a ingraziarsi diversi mecenati bianchi. Grazie a uno di loro, le fu offerta la possibilità di iscriversi al Barnard College, dove avrebbe potuto terminare gli studi. Sarebbe stata la prima e unica studentessa di colore dell'istituto. La sua strategia era sempre stata quella di non fermarsi e di continuare ad allargare i propri orizzonti – se ci si ferma, il mondo può sopraffarti in un attimo. Decise quindi di accettare l'offerta. Gli studenti bianchi al Barnard erano intimiditi da lei: la sua conoscenza superava la loro in molti campi. Alcuni professori nel dipartimento di Antropologia ne rimasero ammaliati e la mandarono in un tour nel Sud degli Stati Uniti per raccogliere leggende e storie popolari. Durante questo viaggio, Zora si immerse nell'hoodoo, una forma di magia popolare dei neri simile al vudù, e in altre pratiche rituali. Voleva approfondire la propria conoscenza della cultura afroamericana e coglierne la ricchezza e varietà.

Nel 1932, con la Grande depressione che imperversava su New York e le prospettive di lavoro ormai prosciugate, decise di tornare a Eatonville. Lì la vita sarebbe stata meno cara e avrebbe vissuto in un'atmosfera ispiratrice. Presi in prestito dei soldi da alcuni amici, iniziò a scrivere il primo romanzo. Tutte le esperienze passate, l'apprendistato lungo e variegato vennero a galla: le storie della sua infanzia, i libri letti qua e là negli anni, le intuizioni percepite relative al lato oscuro della natura umana, gli studi antropologici, gli incontri che aveva osservato con tanta attenzione. Quel romanzo, *Jonah's Gourd Vine*, raccontava del rapporto dei suoi genitori ma era in realtà il distillato del lavoro di tutta la sua vita. Lo scrisse come un fiume in piena in pochi mesi.

Il romanzo venne pubblicato l'anno seguente e fu un grande successo. Negli anni a venire, Zora scrisse altri romanzi, sempre a gran passo.

Divenne presto la scrittrice nera più famosa del suo tempo e la prima scrittrice di colore a vivere del proprio mestiere d'artista.

La storia di Zora Neale Hurston rivela nella sua forma più cruda la realtà della fase dell'Apprendistato: nessuno sarà lì ad aiutarvi o a darvi indicazioni. Infatti, le probabilità sono a vostro sfavore. Se desiderate un vero apprendistato, se volete imparare e incamminarvi verso la supremazia, dovete farlo da soli, e con grande tenacia. Quando si entra in questa fase, ci si trova di solito nei ranghi più bassi. L'accesso alle conoscenze e alla gente è limitato da questa vostra condizione. Se non prestate la dovuta attenzione, rischierete di accettarla e di farvi definire da questa, soprattutto se provenite da ambienti svantaggiati. Al contrario, come Hurston, dovete battervi contro ogni limitazione e sforzarvi sempre di allargare i vostri orizzonti. (Ogni volta che vi troverete ad apprendere qualcosa, dovrete sottomettervi alla realtà, ma ciò non significa che siete costretti a fermarvi in un solo luogo). Un buon punto di partenza è leggere libri e materiali che vanno al di là di quelli che vi sono richiesti. Il fatto di essere aperti a nuove idee, vi farà sviluppare il desiderio di avere sempre maggiori conoscenze; vi sarà sempre più difficile rimanere soddisfatti in un angolino, e questo è proprio ciò che vogliamo.

Le persone che vi circondano, nel circolo a voi più vicino, rappresentano tanti mondi; le loro storie e i loro punti di vista allargheranno anche i vostri orizzonti e vi aiuteranno a costruire le vostre capacità sociali. Familiarizzate con quanta più gente possibile. Così il vostro circolo a mano a mano si amplierà. Qualsiasi tipo di istruzione esterna aggiungerà elementi a questa dinamica. Siate implacabili nella vostra ricerca di espansione. Ogni volta che vi sembra di esservi fermati, sforzatevi di darvi uno scossone e cercate nuove sfide, come fece Hurston quando abbandonò la Howard University per Harlem. Con la mente che si estende, ridefinirete i limiti del vostro mondo esteriore. Presto, vi verranno nuove idee e vi si presenteranno opportunità e il vostro apprendistato si compirà naturalmente.

3. Recuperate un senso di inferiorità

Quando frequentava la scuola superiore alla fine degli anni Sessanta, Daniel Everett era un'anima persa. Si sentiva intrappolato nella cittadina di confine californiana di Holtville, dove era cresciuto, ed era lontano dallo stile di vita da cowboy locale. Com'è stato raccontato nella prima parte (vedi pagina 60), Everett era sempre stato attratto dalla cultura messicana dei lavoratori migranti ai margini della città. Adorava i loro rituali e il modo di vivere, il suono della loro lingua e le canzoni. Era portato per le lingue straniere e così imparò lo spagnolo piuttosto in fretta, riuscendo in quel modo a entrare un po' nel loro mondo. Grazie a quella cultura, Daniel poté intravvedere un mondo più interessante al di fuori dei confini di Holtville, ma a volte disperava di poter mai sfuggire a quella cittadina. Iniziò così a fare uso di droghe – per il momento, almeno, gli offrivano una via d'uscita.

Poi, all'età di diciassette anni, incontrò Keren Graham, una studentessa della sua scuola, e tutto cambiò. Keren aveva trascorso gran parte della propria infanzia nel Nordest del Brasile, dove i genitori avevano prestato servizio come missionari cristiani. Gli piaceva stare con lei e ascoltare le sue storie del Brasile. Conobbe la sua famiglia e divenne presto un ospite regolare a casa Graham. Ammirava la loro determinazione e la dedizione al lavoro missionario. Alcuni mesi dopo l'incontro con Keren, Daniel si convertì al cristianesimo e l'anno successivo i due giovani si sposarono. Era loro intenzione crearsi una famiglia e diventare missionari.

Everett ottenne una laurea in Missioni straniere al Moody Bible Institute di Chicago e nel 1976 si iscrisse con la moglie al Summer Institute of Linguistics (SIL), un'organizzazione cristiana che dotava futuri missionari delle competenze linguistiche necessarie a tradurre la Bibbia in lingue indigene per diffondere il Vangelo. Una volta terminato il corso, Daniel e la sua famiglia (composta ora anche da due bambini) furono mandati in un campo del SIL nella regione del Chiapas, nel Messico meridionale, per prepararli alle asperità della vita missionaria. La famiglia avrebbe dovuto vivere in un piccolo villaggio per un mese e imparare al meglio la lingua indigena, un dialetto maya. Everett superò brillantemente ogni esame. Visto il successo dell'esperienza, la facoltà del SIL decise di offrire a Everett e alla sua famiglia una sfida enorme: vivere in un villaggio Pirahã, nel cuore profondo dell'Amazzonia.

I Pirahã sono annoverati tra gli abitanti più antichi dell'Amazzonia. Quando i portoghesi arrivarono nella regione all'inizio del XVIII secolo, la

maggior parte delle tribù imparò la loro lingua e ne adottò i modi di fare, ma i Pirahã opposero resistenza e si ritirarono nel cuore della foresta. Vissero in totale isolamento, e i contatti con il mondo esterno furono rari. Quando i primi missionari arrivarono nei loro villaggi negli anni Cinquanta, sopravvivevano solo trecentocinquanta Pirahã, sparsi nella regione. Gli evangelizzatori che cercarono di impararne la lingua la trovarono impossibile. I Pirahã non parlavano portoghese, non avevano una lingua scritta e le loro parole agli occidentali sembravano tutte uguali. Nel 1967, il SIL aveva mandato una coppia nel villaggio per studiare la lingua e tradurre parte della Bibbia in pirahã, ma i due non erano riusciti a fare tanto. Dopo più di dieci anni di tentativi, erano quasi impazziti e volevano abbandonare la missione. Avendo sentito tutto questo, Everett accettò la sfida con entusiasmo. Lui e la moglie erano determinati a diventare i primi in grado di decifrare il codice della lingua pirahã.

La famiglia arrivò in uno dei villaggi nel 1977. Nei primi giorni, Everett usò tutte le tecniche che aveva imparato – per esempio, alzare un bastone e chiedere quale fosse la parola che lo descriveva, per poi far cadere il bastone e chiedere come esprimere quell'azione. Nei mesi successivi, riuscì a imparare il lessico di base. Il metodo che aveva appreso al SIL funzionava bene e lui lavorava con assiduità. Ogni volta che sentiva una parola nuova, la scriveva in una scheda da archivio. Perforava queste schede e le portava al passante dei pantaloni, così da usarle ripetutamente con gli abitanti del villaggio. Cercava di usare quelle parole ed espressioni anche in contesti diversi, spesso facendo ridere i Pirahã. Ogni volta che si sentiva frustrato, guardava i bambini che imparavano quella lingua senza sforzo. Se ci riuscivano loro, poteva farlo anche lui, continuava a ripetersi fra sé e sé. Ma ogni volta che aveva l'impressione di imparare nuove locuzioni, provava allo stesso tempo la sensazione di non arrivare mai da nessuna parte. Iniziò a capire la delusione provata dalla coppia che li aveva preceduti.

Per esempio, continuava a sentir ripetere una parola che sembrava tradursi in «proprio allora», come in «l'uomo se ne era andato proprio allora». Poi però, udendola inserita in un altro contesto, capì che effettivamente si riferiva al momento preciso in cui qualcuno o qualcosa compariva o spariva – una persona, un suono, qualsiasi cosa. L'espressione in realtà indicava l'esperienza di quei momenti transitori, che sembrava avere un forte impatto nei Pirahã. «Proprio allora» non si avvicinava

minimamente alla ricchezza di significato della parola. La stessa cosa accadde con espressioni di altro tipo che Everett credeva di aver compreso. Scoprì inoltre che nella loro lingua mancavano vari elementi e ciò andava contro tutte le teorie linguistiche che aveva appreso. Non avevano parole per indicare i numeri, i concetti di destra e sinistra o semplici parole che esprimessero i colori. Che cosa significava tutto ciò?

Un giorno, dopo più di anno che viveva lì, Daniel decise di accompagnare alcuni uomini della tribù nel cuore della giungla, e con sorpresa scoprì un lato completamente nuovo del loro stile di vita e della loro lingua. Si comportavano e parlavano in maniera diversa; usavano un'altra forma di comunicazione, in cui dei fischi elaborati prendevano il posto della parola, il che permetteva loro di muoversi in maniera più furtiva durante le battute di caccia. La loro capacità di orientamento in quell'ambiente tanto ostile era impressionante.

Everett all'improvviso capì: il problema stava nella sua decisione di confinarsi all'interno del villaggio per imparare solo il loro linguaggio. Quella lingua non poteva essere considerata separata dal modo di cacciare, dalla cultura o dalle abitudini quotidiane. Aveva provato, anche se inconsapevolmente, un senso di superiorità nei confronti di quelle persone e del loro modo di vivere: stava tra di loro come uno scienziato che studia delle formiche. La sua incapacità di scoprire il segreto di quella lingua aveva portato alla luce l'inadeguatezza del suo metodo. Se voleva davvero imparare il pirahã come facevano i bambini, doveva diventare un bambino: dipendere da quelle persone per la propria sopravvivenza, partecipare alle attività quotidiane, entrare nei loro circoli sociali, sentirsi davvero inferiore e bisognoso del loro aiuto. (La perdita di quel senso di superiorità porterà Everett ad attraversare una profonda crisi personale, a seguito della quale perderà fede nel proprio ruolo come missionario e lascerà per sempre la Chiesa).

Mise in atto questa strategia a ogni livello, entrando così in un ambito delle loro vite che aveva sempre eluso. Presto riuscì a formulare ipotesi su quella lingua strana. Le peculiarità del pirahã riflettevano la cultura unica che quel popolo aveva sviluppato vivendo in totale isolamento per tanto tempo. Partecipando alle loro vite come se fosse uno dei loro bambini, sentì la lingua prendere vita dentro di sé e iniziò a fare quei progressi che erano sfuggiti a tutti coloro che lo avevano preceduto.

Grazie all'apprendistato nella giungla dell'Amazzonia, che lo avrebbe condotto verso una pionieristica carriera da linguista, Daniel Everett ha scoperto una verità che è valida anche al di fuori del suo campo di studio. Ciò che davvero ostacola l'apprendimento, anche quello di argomenti difficili quanto il pirahã, non è il tema in sé – la mente umana ha capacità illimitate – quanto certe *disabilità* d'apprendimento che tendono a esasperarsi nella nostra mente con il crescere. Tra queste ci sono il senso di vanità e superiorità che proviamo ogni volta che ci scontriamo con qualcosa che è lontano dal nostro modo di fare, nonché le idee fisse che abbiamo su ciò che è vero e ciò che non lo è, spesso inculcateci dalla scuola e dalla famiglia. Se pensiamo di sapere una cosa, la nostra mente preclude ogni altra possibilità. Vediamo solo il riflesso della verità che diamo già per scontata. Questo senso di superiorità è spesso inconscio e deriva dalla paura di ciò che è diverso da noi o che ci è sconosciuto. Raramente ce ne rendiamo conto e anzi spesso ci sentiamo modelli di imparzialità.

I bambini di solito sono liberi da questi vincoli. Dipendono dagli adulti per la loro sopravvivenza e si sentono *inferiori* per natura. È questo senso di inferiorità che sprona in loro il desiderio di imparare. Con l'apprendimento, possono colmare la distanza e non sentirsi più tanto indifesi. La loro mente è completamente aperta; prestano grande attenzione a tutto. Ecco perché imparano tanto e così in fretta. Diversamente dagli altri animali, noi umani conserviamo anche negli anni della maturità quella che è definita neotenia, cioè dei tratti fisici e mentali immaturi. Possediamo la capacità straordinaria di tornare a uno stato infantile, soprattutto in quei momenti in cui dobbiamo imparare qualcosa di nuovo. Anche a cinquant'anni o più, possiamo riappropriarci di quel senso di curiosità e meraviglia del bambino, ravvivando così la nostra gioventù e i nostri apprendistati.

Chiariamo una cosa: quando entrate in un nuovo ambiente, il vostro compito è imparare e assimilare quanto più possibile. Per questo motivo dovete recuperare un senso di inferiorità infantile – la sensazione che gli altri ne sanno molto più di voi e che dipendete da loro per imparare e orientarvi in sicurezza nel vostro apprendistato. Abbandonate ogni preconcetto su quell'ambiente o su quel campo, ogni residuo del senso di superiorità. Non abbiate paura. Interagite con la gente il più possibile e diventate partecipi della loro cultura. Siate pieni di curiosità. Una volta assunto questo senso di inferiorità, la vostra mente si aprirà e proverete un

gran desiderio di imparare. Questa situazione è ovviamente temporanea. Dovete recuperare il senso di dipendenza così che per cinque o dieci anni possiate apprendere tutto ciò che vi servirà per dichiarare infine la vostra indipendenza ed entrare nella piena maturità.

4. Fidatevi del percorso

Il padre di Cesar Rodriguez era un ufficiale dell'esercito americano, ma quando Cesar (nato nel 1959) decise di frequentare la Citadel, l'accademia militare della Carolina del Sud, non fu perché aveva intenzione di seguire le orme del genitore. Credeva, infatti, che avrebbe intrapreso una carriera nel mondo degli affari. Aveva però capito che gli sarebbe servita disciplina nella vita e non c'era posto più severo della Citadel.

Una mattina del 1978, al suo secondo anno di studi, il compagno di stanza gli disse che avrebbe partecipato agli esami di ammissione che l'esercito, la marina e l'aeronautica militare avevano indetto per l'entrata nei rami dell'aviazione delle loro forze. Rodriguez decise che avrebbe sostenuto gli esami, tanto per fare qualcosa. A sorpresa, qualche giorno dopo gli fu notificata l'accettazione nel programma di addestramento per piloti dell'aeronautica militare. L'addestramento iniziale, che sarebbe avvenuto appunto alla Citadel, prevedeva delle lezioni di volo su un Cessna. Pensando che sarebbe stato divertente, entrò nel programma, non sicuro di fin dove sarebbe arrivato. Passò gli esami piuttosto in fretta. Gli piaceva quella sfida mentale, la concentrazione totale che il volo richiedeva. Forse continuare sarebbe stato interessante. Così, dopo essersi diplomato alla Citadel nel 1981, fu mandato al corso per piloti di dieci mesi alla base aerea Vance in Oklahoma.

Alla Vance, però, Cesar scoprì che le cose non erano più tanto facili. Si sarebbero addestrati con un jet subsonico, il T-37. Doveva indossare un casco che pesava cinque chili e tenere in spalla un paracadute di quasi venti. La cabina di pilotaggio era insopportabilmente piccola e calda. L'istruttore gli era fin troppo vicino, a osservare ogni sua mossa. L'ansia da prestazione, il caldo asfissiante, la pressione sul corpo dovuta alle velocità raggiunte lo facevano sudare e tremare. Gli sembrava che l'aereo stesso lo bombardasse

e colpisse mentre era in volo. Inoltre, c'erano infinite variabili da prendere in considerazione pilotando un jet.

Durante il volo simulato, riusciva a giostrarsi con relativa sicurezza e aveva il controllo sulla situazione. Una volta che era allacciato al sedile del jet, però, non riusciva a soffocare un certo senso di panico. Era come se la sua mente non riuscisse a stare dietro a tutte le informazioni che aveva da analizzare e gli era difficile darsi delle priorità. Con sua grande delusione, alcuni mesi dopo aver iniziato l'addestramento, ricevette un'insufficienza su due voli consecutivi e gli fu vietato di volare per una settimana intera.

Non gli era mai capitato di fallire così prima di allora; fino a quel momento, il fatto che fosse sempre riuscito in ogni cosa gli si fosse presentata era stato fonte d'orgoglio. Gli si prospettava una possibilità che lo avrebbe distrutto. Erano settanta gli studenti che avevano iniziato il corso, ma quasi ogni settimana uno di loro era stato cacciato dal programma. Era una procedura d'eliminazione spietata. Sembrava che sarebbe stato proprio lui il prossimo ad andarsene, e certe eliminazioni erano definitive. Avrebbe avuto poche possibilità di rifarsi una volta che fosse stato riammesso al volo. Ma aveva già fatto del suo meglio. In che cosa aveva sbagliato? Forse, a livello inconscio, aveva sviluppato una certa paura del volo stesso. In quel momento, però, aveva ancora più terrore di essere cacciato.

Ripensò alla scuola superiore. Nonostante non fosse molto alto, era riuscito a diventare il *quarterback* della squadra di football dell'istituto. Anche allora aveva avuto dei dubbi e momenti di panico. Aveva scoperto, però, che grazie a un severo allenamento – fisico e mentale – poteva superare la paura e qualsiasi mancanza a livello tecnico. Allora, allenarsi in situazioni che lo intimorivano lo aveva aiutato ad abituarsi alla situazione e a non averne più timore. Ciò che gli serviva era fidarsi del percorso intrapreso e dei risultati che sarebbero arrivati grazie all'allenamento. Quello era l'unico modo per superare la sua situazione corrente.

Triplicò le sedute con il simulatore, così da abituare la mente alla sensazione data da tutti quegli stimoli innumerevoli. Passò le ore libere a immaginarsi nella cabina di pilotaggio e a ripetere le manovre in cui sapeva di essere debole. Una volta che ricevette il permesso di tornare in volo, si concentrò ancora di più, consapevole che doveva ottenere il massimo da ciascuna prova. Coglieva ogni possibilità che gli si presentasse di avere più

tempo in volo, per esempio quando un altro studente era ammalato. Giorno dopo giorno trovò il modo di calmarsi in cabina e di affrontare meglio tutte le complesse operazioni. Dopo due settimane da che era stato riammesso al volo, riuscì a salvarsi e a classificarsi all'incirca a metà del gruppo.

Mancavano solo dieci settimane alla fine del corso e Rodriguez valutò attentamente la situazione. Non aveva fatto tutta quella strada per poi fallire. Adorava la sfida, amava volare e ora più che mai voleva diventare un pilota da caccia. Per farlo avrebbe dovuto classificarsi in cima alla graduatoria. Nel suo gruppo si trovavano diversi «ragazzi d'oro», giovani che avevano un talento naturale per il volo. Non solo riuscivano a sopportare l'intensa pressione, ma anzi ne traevano vantaggio. Lui era l'opposto di quei ragazzi d'oro, ma nella sua vita era stato sempre così. Era riuscito in tutto solo grazie alla determinazione e in quell'occasione avrebbe dovuto fare lo stesso. Nelle ultime settimane si sarebbe addestrato con un T-38 supersonico, così chiese al nuovo istruttore, Wheels Wheeler, di farlo lavorare fino allo sfinimento: doveva risalire la classifica ed era pronto a fare tutto ciò che fosse necessario.

Wheeler fu ben felice di prestarsi. Gli faceva rieseguire la stessa manovra dieci volte in più che ai ragazzi d'oro, fino a farlo stare male. Puntava su tutti i punti deboli di Rodriguez e gli faceva ripetere le manovre che odiava di più. Le sue critiche erano brutali. Un giorno, però, mentre pilotava il T-38, Cesar ebbe la sensazione, strana e meravigliosa allo stesso tempo, di avere il jet al suo comando. Era così che dovevano sentirsi i ragazzi d'oro, pensò, solo che a lui c'erano voluti dieci mesi di addestramento intenso. La mente non era più distratta dai mille dettagli. Per quanto fosse vaga, aveva l'impressione che fosse possibile raggiungere un livello di pensiero superiore – avere un'idea più vasta del volo in formazione, e allo stesso tempo tenere sotto controllo le complesse operazioni nella cabina di pilotaggio. Quella sensazione andava e veniva, ma rendeva ogni sforzo meritevole di essere compiuto.

Alla fine Rodriguez si diplomò terzo della classe e passò all'addestramento preliminare per piloti da caccia. Lo stesso percorso si sarebbe ripetuto in un ambiente ancora più ostile. Avrebbe dovuto superare i ragazzi d'oro con tanto allenamento e pura determinazione. Fu così che ottenne il grado di colonnello dell'aeronautica militare degli Stati Uniti. Negli anni Novanta, le sue tre distruzioni di unità nemiche in volo in

servizio attivo gli sono valse la designazione di «asso dell'aviazione», titolo che nessun pilota americano aveva più ricevuto dai tempi della guerra del Vietnam, e gli hanno fatto guadagnare il soprannome di «ultimo asso americano».

Spesso ciò che distingue i Maestri dagli altri è di una semplicità disarmante. Ogni volta che impariamo qualcosa di nuovo, arriviamo spesso a un punto di rottura: ciò che stiamo imparando ci sembra che superi le nostre capacità. Cedendo a questi pensieri, inconsciamente ci arrendiamo ancora prima di abbandonare davvero l'impresa. Delle decine di piloti nella classe di Rodriguez che furono tagliati fuori, la maggior parte possedeva sicuramente il suo stesso talento. La differenza tra loro non sta tanto nella determinazione, quanto nella fiducia. Chi ha successo nella vita ha spesso provato in gioventù la sensazione di essere padrone di una certa abilità – uno sport, uno strumento musicale o una lingua straniera. Quella sensazione di superamento della propria frustrazione e di entrata nel ciclo dei ritorni accelerati è quindi nascosta da qualche parte nella loro mente. Quando si hanno dei dubbi nel presente, quel ricordo dell'esperienza passata torna a galla. Di nuovo fiduciosi, riescono a perdurare e superare il punto in cui altri si sono invece arresi.

Quando si tratta di padroneggiare un'abilità, il tempo è un ingrediente magico. Se il vostro allenamento procede a passo spedito, nel giro di qualche giorno o settimana certi elementi di quell'abilità si saranno impressi nel vostro cervello. Alla fine l'intera abilità sarà interiorizzata e diventerà parte del vostro sistema nervoso. La mente non si perderà più tra i dettagli, ma avrà una visione d'insieme più vasta. È una sensazione che ha del miracoloso e la pratica vi porterà a raggiungerla, qualunque sia il livello di partenza del vostro talento. L'unico ostacolo lungo questo percorso siete voi stessi e le vostre emozioni: noia, panico, frustrazione, insicurezza. Non potete reprimere queste emozioni, perché fanno parte del normale cammino e tutti le proviamo, Maestri inclusi. Ciò che potete fare è fidarvi del percorso. La noia sparirà una volta che sarete entrati nel giro. Il panico scomparirà con l'assiduo allenamento. La frustrazione è in realtà un segno di progresso, vi segnala cioè che la vostra mente sta rielaborando una questione complessa e che ha bisogno di più allenamento. Le insicurezze si trasformeranno nel loro opposto non appena avrete raggiunto la supremazia.

Fidandovi del fatto che tutto questo accadrà, permetterete al processo di apprendimento naturale di fare il suo corso e tutto il resto diventerà chiaro.

5. Andate incontro alla resistenza e al dolore

A. Bill Bradley (nato nel 1943) si innamorò del basket quando aveva circa dieci anni. Aveva un vantaggio rispetto ai suoi coetanei: era alto per la sua età. Ma a parte questo, non era dotato di un particolare talento naturale per il gioco. Era lento e impacciato e non aveva molto slancio nei salti. Non gli rimaneva facile cogliere tutti i vari aspetti del gioco. Doveva quindi compensare queste sue inadeguatezze con tanto esercizio. Ingegnò così uno degli allenamenti più rigorosi ed efficaci nella storia dello sport.

Riuscì a procurarsi le chiavi della palestra della scuola e organizzò una tabella di marcia: tre ore e mezzo di allenamento dopo la scuola e di domenica, otto ore tutti i sabati e tre ore al giorno durante l'estate. Negli anni, si attenne rigorosamente alla tabella. In palestra, si allacciava dei pesi da quasi cinque chili alle caviglie per rafforzare le gambe e aggiungere forza ai propri salti. Sapeva che i suoi due punti deboli erano i palleggi e la lentezza generale. Avrebbe dovuto lavorare su quelle due debolezze e migliorare nei passaggi per compensare la mancanza di velocità.

Per raggiungere l'obiettivo inventò diversi esercizi. Indossava una montatura d'occhiali con dei pezzetti di cartone attaccati sul fondo, così da non vedere la palla mentre si allenava nei palleggi. In quella maniera si sarebbe abituato a guardarsi sempre attorno piuttosto che concentrarsi sulla palla – un elemento chiave per i passaggi. Disponeva poi delle sedie sul campo da pallacanestro come se fossero avversari. Le dribblava, avanti e indietro, per ore, finché non riusciva a muoversi in scioltezza e a cambiare direzione con rapidità. Passava ore e ore a fare questi esercizi, superando ogni sensazione di noia o dolore.

Camminando per la strada principale della sua città, in Missouri, manteneva lo sguardo fisso davanti a sé cercando però di individuare la merce nelle vetrine dei negozi da entrambi i lati, senza voltare la testa. Si esercitava senza sosta per sviluppare la propria vista periferica, affinché potesse vedere una porzione più ampia del campo. In camera, a casa,

provava le mosse e le finte da pivot fino a notte fonda – tutte qualità che lo avrebbero aiutato a compensare la mancanza di velocità.

Bradley impiegò tutta la sua energia creativa per ideare tecniche di allenamento originali ed efficaci. Una volta era in viaggio verso l'Europa con la famiglia su un transatlantico. I genitori pensarono che, finalmente, si sarebbe preso una pausa da quell'allenamento tanto duro, poiché non c'era spazio a bordo per allenarsi. Sottocoperta, però, Bradley trovò due corridoi di circa trecento metri che attraversavano la nave in lunghezza e che erano piuttosto stretti: c'era spazio appena per due passeggeri. Erano l'ideale per allenarsi a dribblare alla massima velocità, mantenendo però il controllo perfetto della palla. Per rendere l'esercizio ancora più difficile, Bradley decise di indossare degli occhiali particolari che gli restringevano il campo visivo. Palleggiò per ore ogni giorno, risalendo da una parte per poi scendere dall'altra, per l'intera durata del viaggio.

Lavorando a questo regime per anni, Bradley si è lentamente trasformato in una delle star più grandi del basket, prima come un All-American alla Princeton University e poi come giocatore professionista con i New York Knicks. Strabiliava i fan con i passaggi più straordinari, come se avesse occhi anche dietro la testa, per non parlare poi della sua bravura nel dribblare, dell'incredibile arsenale di mosse e di finte e della destrezza in campo. Di certo i tifosi non sapevano che quell'apparente leggiadria era il risultato di infinite ore di allenamento intenso durato anni.

B. John Keats (1795-1821) perse il padre a causa di una caduta da cavallo quando aveva soli otto anni. La madre non superò mai davvero quella perdita e morì sette anni dopo, lasciando John, i due fratelli e la sorella soli al mondo e praticamente senza casa a Londra. John, che era il maggiore dei fratelli, dovette lasciare la scuola quando il tutore e custode dei loro beni lo mandò a svolgere un apprendistato presso un chirurgo e farmacista. Avrebbe dovuto guadagnarsi di che vivere il prima possibile e quella sembrava l'occasione migliore.

Negli ultimi mesi a scuola, Keats aveva maturato un profondo interesse per la letteratura. Per continuare la propria istruzione, tornò a scuola nel tempo libero, a leggere quanti più libri possibili in biblioteca. Qualche tempo dopo, volle cimentarsi con la scrittura poetica ma, non avendo né insegnanti né un circolo letterario da frequentare, l'unica maniera per

imparare a farlo era leggere le opere dei più grandi poeti del diciassettesimo e XVIII secolo. Dopodiché scriveva delle poesie, usando la forma poetica e lo stile di un determinato scrittore preso a modello. Era portato per quel tipo di imitazione e in poco tempo riuscì a produrre versi in decine di stili, che ogni volta mostravano il tocco della sua voce.

Dopo qualche anno, Keats prese la fatidica decisione: avrebbe dedicato la propria vita alla poesia. Era quella la sua aspirazione e avrebbe trovato il modo di guadagnarsi da vivere con la scrittura. Per completare il rigoroso apprendistato linguistico a cui si era già sottoposto, decise che avrebbe dovuto scrivere una poesia molto lunga, di quattromila versi per la precisione. Il tema centrale sarebbe stato l'antico mito greco di Endimione. «*Endimione*», scrisse a un amico, «sarà un saggio, una prova dei miei Poteri d'Immaginazione e soprattutto di invenzione […] con i quali mezzi dovrò tirare fuori 4000 versi da un'unica semplice circostanza e riempirli di Poesia». Si diede una scadenza alquanto impossibile – sette mesi – e il compito di scrivere cinquanta versi al giorno finché non avesse avuto un canovaccio.

A circa tre quarti dell'opera, arrivò al punto di odiare ciò che stava scrivendo. Tuttavia non smise, deciso a voler raggiungere la fine entro la scadenza stabilita. Non amava il linguaggio ricercato di *Endimione*, la scrittura troppo fiorita. Ma era solo tramite quell'esercizio che poteva scoprire quale fosse davvero la sua voce. Più tardi avrebbe scritto: «Con *Endimione* mi sono tuffato in mare aperto, e così ho imparato a conoscere secche, sabbie mobili e scogli molto meglio che se fossi rimasto a riva, […] a sorbire tè e confortevoli consigli».

Dopo aver creato una poesia che considerava mediocre, Keats fece il punto di tutte le preziose lezioni che aveva imparato. Non avrebbe più sofferto del blocco dello scrittore perché aveva imparato a comporre superando ogni ostacolo. Aveva preso l'abitudine di scrivere velocemente, con intensa concentrazione, riuscendo a condensare il lavoro in poche ore. Poteva rivedere i testi con altrettanta celerità. Aveva imparato a criticare se stesso e le sue tendenze fin troppo romantiche. Riusciva a guardare il proprio scritto con occhi critici. Aveva capito che le idee migliori venivano solo scrivendo e che quindi doveva continuare a produrre spavaldo o avrebbe mancato quelle importanti scoperte. Soprattutto, però, aveva trovato un suo stile, contrapposto a quello di *Endimione*, che rispondeva

alla sua voce: un linguaggio il più denso di immagini e compatto possibile, in cui nessun verso fosse sprecato.

Con queste lezioni in mano, tra il 1818 e il 1819, quando si ammalò gravemente, Keats produsse alcune tra le poesie più memorabili della letteratura inglese, incluse le sue magnifiche odi. Furono i due anni di produzione letteraria più prolifici nella storia della letteratura occidentale, resi possibili dal rigoroso apprendistato autonomo intrapreso dal poeta.

Per nostra natura, noi umani ci tiriamo indietro di fronte a tutto ciò che potrebbe essere doloroso o a ciò che è palesemente difficile. Trasferiamo questa tendenza naturale anche nella pratica di qualsiasi nostra capacità. Una volta che diventiamo esperti di un determinato aspetto di quell'attività, di solito quello che ci riesce con meno fatica, preferiamo ripeterlo all'infinito. Evitando le nostre debolezze, però, l'abilità perde equilibrio. Consci del fatto che nell'allenamento possiamo abbassare la guardia, giacché non siamo sorvegliati o sotto pressione per la nostra prestazione, disperdiamo l'attenzione. Tendiamo inoltre a essere piuttosto convenzionali nella scelta degli esercizi. Di solito seguiamo quelli già fatti anche dagli altri, mettendo in pratica solo gli esercizi comunemente accettati per quell'abilità.

Questo è un percorso amatoriale. Per raggiungere la supremazia, dovete invece adottare quello che chiameremo «allenamento di resistenza». Il principio è semplice: quando si tratta di allenarsi, dovete andare in direzione opposta rispetto alle vostre tendenze naturali. Innanzitutto, *resistete* alla tentazione di essere indulgenti con voi stessi. Siate il vostro peggior critico; guardate il vostro lavoro con occhi altrui. Riconoscete le debolezze, gli aspetti in cui avete delle carenze e date precedenza a questi nel vostro allenamento. Trovate una specie di piacere perverso nel superare il dolore che ciò potrebbe causare. Secondo, *resistete* alla tentazione di allentare la pressione sulla vostra concentrazione. Abituatevi a concentrarvi nella pratica il doppio di quanto potrebbe servirvi nella realtà. Siate il più creativi possibile nell'ideare il vostro allenamento. Inventate esercizi che lavorino sui vostri punti deboli. Datevi scadenze fittizie per raggiungere determinati standard, spingendovi ogni volta al di là del vostro limite. Così svilupperete degli standard di eccellenza più elevati di quelli degli altri.

Alla fine, le vostre cinque ore di lavoro intenso e concentrato varranno quanto dieci ore per la maggior parte della gente. Noterete presto i risultati di questo esercizio, quando gli altri si meraviglieranno dell'apparente facilità con cui riuscirete a compiere le vostre azioni.

6. Imparate dal fallimento

Era il 1885 quando il ventitreenne Henry Ford vide per la prima volta un motore a benzina. Fu amore a prima vista. Ford aveva svolto un apprendistato come meccanico e aveva lavorato su ogni sorta di congegno, ma niente reggeva il confronto con l'interesse che provava per quel nuovo tipo di motore, che riusciva a creare potenza propria. Ford immaginò una nuova carrozza, non trainata da cavalli, che rivoluzionasse il mondo dei trasporti. Essere il primo a creare una tale automobile sarebbe stato il suo Progetto di vita.

Ford faceva il turno di notte come ingegnere alla Edison Illuminating Company e durante il giorno armeggiava con il nuovo motore a combustione interna che stava sviluppando. Costruì un'officina in una capanna dietro casa e iniziò a costruire il motore con rottami di metallo recuperati qua e là. Con l'appoggio di alcuni amici che lo aiutarono a costruire la vettura, completò il primo prototipo nel 1896. Lo chiamò Quadriciclo e lo fece debuttare per le strade di Detroit.

All'epoca erano in tanti a lavorare su automobili con motori a benzina. Era un ambiente spietato e competitivo in cui ogni giorno falliva una ditta. Il Quadriciclo di Ford era bello e funzionava bene, ma era troppo piccolo e incompleto per essere prodotto in serie. Iniziò quindi a lavorare a una seconda automobile, pianificandone la produzione. La completò un anno dopo ed era una meraviglia della progettazione. Tutto era stato modificato secondo i concetti di semplicità e compattezza. Era facile da guidare e da mantenere. Gli serviva solo un sostegno finanziario e un capitale sufficiente per produrla in serie.

Produrre automobili alla fine dell'Ottocento era un'impresa scoraggiante. Servivano un capitale enorme e una struttura aziendale complessa, viste tutte le parti che dovevano essere costruite. Ford trovò presto il finanziatore perfetto: William H. Murphy, uno degli uomini

d’affari più importanti di Detroit. La ditta fu chiamata Detroit Automobile Company e tutti quelli che ne facevano parte avevano grandi speranze. Ma ben presto arrivarono i problemi. La macchina che Ford aveva progettato come prototipo doveva essere rielaborata perché le sue parti arrivavano da luoghi diversi e alcune di queste erano inadeguate o troppo pesanti per i suoi gusti. Ford continuò a rifinire il progetto per avvicinarsi al suo ideale. Ma ci stava impiegando troppo tempo e Murphy e gli altri azionisti cominciavano a innervosirsi. Nel 1901, un anno e mezzo dall’inizio delle operazioni, il consiglio di amministrazione sciolse la compagnia. Avevano perso fede in Henry Ford.

Analizzando questo fallimento, Ford giunse alla conclusione che aveva cercato di far sì che l’automobile rispondesse a troppi bisogni del consumatore. Avrebbe tentato una seconda volta, partendo da un veicolo più piccolo e leggero. Convinse Murphy a dargli una seconda possibilità, una cosa rara in quegli anni in cui l’industria automobilistica muoveva i primi passi. Murphy accettò, visto che credeva ancora nel genio di Ford, e insieme formarono la Henry Ford Company. Fin da subito, però, Ford fu messo sotto pressione da Murphy, il quale voleva che la macchina fosse pronta per la produzione in modo da evitare i problemi che si erano verificati con la prima azienda. Ford si risentì per le continue interferenze di persone che non ne sapevano nulla della progettazione o degli standard elevati che stava tentando di stabilire per l’industria automobilistica.

Murphy e i suoi uomini ingaggiarono un osservatore esterno che facesse da supervisore alla situazione. Quello fu il punto di non ritorno: nemmeno a un anno dalla fondazione, Ford lasciò la compagnia. La rottura con Murphy quella volta fu definitiva. Henry Ford fu radiato dall’industria automobilistica. Si era giocato due possibilità e nessuno era disposto a offrirgliene una terza, non con l’enorme quantità di denaro in gioco. Eppure ai parenti e agli amici sembrò che Ford non fosse poi tanto preoccupato. Disse a tutti che quelle erano state lezioni preziose per lui, che aveva prestato attenzione a ogni ostacolo incontrato nel suo percorso e, come fossero orologi o motori, aveva smontato quei fallimenti nella mente e ne aveva identificata la causa: nessuno gli aveva dato abbastanza tempo per correggere i difetti. La gente con i soldi si intrometteva in questioni meccaniche e di progettazione. Contaminavano con le loro idee mediocri l’intero processo di produzione. Odiava l’idea che il fatto di avere denaro

conferisse loro certi diritti, quando invece l'unica cosa che contava era avere un progetto perfetto.

La soluzione era trovare il modo di mantenere la propria indipendenza dai finanziatori. In America, dove la burocrazia era sempre più complessa, non si lavorava in quel modo. Ford avrebbe dovuto quindi inventare una nuova forma di organizzazione, un modello di attività che si adeguasse al suo temperamento e ai suoi bisogni, inclusi una squadra di cui si potesse fidare e il diritto di avere l'ultima parola su ogni decisione.

Vista la sua reputazione, sarebbe stato impossibile trovare un sostegno finanziario, ma qualche mese dopo Ford incontrò il partner ideale: Alexander Malcomson, un esule scozzese che si era creato una fortuna commerciando carbone. Come Ford, aveva una vena non convenzionale ed era un uomo audace. Accettò di finanziare l'attività e di non intromettersi nel processo di produzione. Ford creò un nuovo tipo di stabilimento di montaggio che gli permettesse di avere un controllo maggiore sulla macchina che voleva creare, denominata Modello A. Sarebbe stata l'automobile più leggera mai costruita, semplice e resistente. Era l'apice di tutto il suo affaccendarsi e progettare. Sarebbe stata assemblata grazie a una catena di montaggio che avrebbe aumentato la velocità di produzione.

Una volta che lo stabilimento fu pronto, Ford mise la squadra al lavoro affinché sfornasse quindici macchine al giorno – una quantità piuttosto alta per l'epoca. Supervisionò ogni aspetto della produzione: quella era la sua macchina, in ogni parte. Lavorò addirittura alla catena di montaggio, accattivandosi così la stima dei lavoratori. Arrivò un gran numero di ordinazioni per il Modello A, ben fatto eppure poco costoso, e nel 1904 la Ford Motor Company dovette espandere le proprie operazioni. Sarebbe presto diventata una delle poche ditte sopravvissute a quella prima era dell'industria automobilistica e un gigante in fieri.

Henry Ford era dotato di una mente in naturale sintonia con ciò che è meccanico. Aveva il potere dei grandi inventori: la capacità di vedere ogni parte e capire come operassero nell'insieme. Se avesse dovuto descrivere come funzionava qualcosa, Ford avrebbe sicuramente preso un tovagliolo e vi avrebbe disegnato un diagramma, piuttosto che spiegarsi a parole. Grazie a questa forma mentis, i suoi apprendistati riguardanti le macchine furono facili e veloci. Ma quando si trattò di produrre in serie le sue invenzioni, dovette affrontare il fatto di non avere la conoscenza richiesta per farlo.

Aveva bisogno di un ulteriore apprendistato per diventare un uomo d'affari e imprenditore. Per fortuna, lavorare con le macchine gli aveva fatto maturare un tipo di intelligenza molto pratica, tanta pazienza e capacità di risolvere problemi, tutti elementi che potevano essere messi in pratica in altre situazioni.

Quando una macchina non funziona, non ve la prendete sul personale e non vi scoraggiate. In realtà, si tratta di una benedizione sotto mentite spoglie. Quei malfunzionamenti vi mostrano infatti che ci sono dei difetti e vi indicano il modo per migliorarli. Continuate così ad armeggiare finché non trovate la soluzione. Lo stesso dovrebbe valere anche per le attività imprenditoriali. Gli errori e i fallimenti sono gli strumenti del vostro apprendimento. Vi mostrano le vostre carenze. È difficile scoprirle dalla gente, poiché le loro lodi e le critiche sono spesso interessate. I fallimenti vi permettono inoltre di individuare i difetti delle vostre idee, che potete smascherare solo mettendole in pratica. Scoprirete così che cosa il pubblico voglia realmente, la discrepanza fra le vostre idee e l'effetto che hanno sugli altri. Prestate attenzione alla struttura del gruppo, a com'è organizzata la vostra squadra, al grado di indipendenza che avete dalla fonte del capitale. Anche questi sono elementi della progettazione e certi problemi di gestione sono spesso fonti nascoste di problemi.

Pensatela così: ci sono due tipi di fallimento. Il primo deriva dal non mettere mai alla prova le proprie idee perché si ha paura o perché si aspetta il momento giusto. Non imparerete mai nulla da questo tipo di fallimento e certa esitazione vi distruggerà. Il secondo tipo deriva da uno spirito temerario. Se sbagliate in questo modo, il contraccolpo subìto dalla vostra reputazione sarà superato in valore da ciò che imparerete. Sbagliare ripetutamente rafforzerà il vostro spirito e vi mostrerà con chiarezza cristallina come vadano fatte le cose. In effetti, è controproducente che le cose abbiano successo al primo tentativo. Non mettereste mai in questione l'elemento della fortuna e credereste di avere il tocco di Re Mida. Quando inevitabilmente fallirete, sarete così confusi e demoralizzati da non imparare nulla. A ogni modo, in un apprendistato da imprenditori dovete mettere alla prova le vostre idee il prima possibile, esporle al pubblico, addirittura sperando di sbagliare. Avrete solo da guadagnarci.

7. Unite il «come» al «cosa»

Santiago Calatrava (nato nel 1951) iniziò ad amare il disegno già da molto piccolo. Portava sempre con sé delle matite, ovunque andasse. Un particolare paradosso del disegno cominciò a ossessionarlo. A Valencia, in Spagna, dove crebbe, la violenta luce del sole del Mediterraneo metteva in netto rilievo tutto ciò che disegnava – rocce, alberi, edifici, persone. I loro contorni, poi, si ammorbidivano con il passare delle ore. Niente di ciò che disegnava era in realtà statico; tutto era in costante movimento e trasformazione: questa è l'essenza stessa della vita. Come poteva catturare quel moto sulla carta, in un'immagine che era assolutamente immobile?

Andò a lezione e imparò varie tecniche per creare l'illusione di qualcosa colto in moto, ma non era mai abbastanza. Come parte di questa impresa impossibile, imparò da autodidatta elementi di matematica, quali la geometria descrittiva, che potevano aiutarlo a capire come rappresentare gli oggetti in due dimensioni. Le sue capacità migliorarono e l'interesse per l'argomento si intensificò. Sembrava che fosse destinato a una carriera da artista, così nel 1969 si iscrisse a una scuola d'arte di Valencia.

Pochi mesi dopo l'inizio degli studi, accadde qualcosa di apparentemente innocuo che avrebbe però cambiato il corso della sua vita: mentre cercava degli articoli da cancelleria in un negozio, si imbatté in un libretto finemente illustrato che descriveva l'opera del grande architetto Le Corbusier. Questo architetto era in qualche modo riuscito a creare delle forme assolutamente peculiari. Aveva trasformato qualcosa di semplice come una scalinata in una scultura dinamica. Gli edifici che aveva progettato sembravano sfidare la legge della gravità, creando l'impressione di movimento nelle loro forme immobili. Analizzando quel libretto, Calatrava maturò una nuova ossessione: scoprire il segreto della nascita di quegli edifici. Appena poté, si trasferì in una scuola d'architettura di Valencia.

Calatrava si diplomò nel 1973, ricco di una solida istruzione sulla materia. Aveva imparato tutte le regole basilari e i princìpi della progettazione. Avrebbe potuto tranquillamente trovare impiego in uno studio d'architettura e iniziare la sua ascesa professionale. Eppure sentiva che le sue conoscenze erano orfane di un elemento fondamentale. Studiando

le grandi opere architettoniche che ammirava di più – il Pantheon a Roma, gli edifici di Gaudí a Barcellona, i ponti di Robert Maillart in Svizzera – capì di non avere un'idea chiara della loro effettiva costruzione. Ne sapeva abbastanza della loro forma, estetica e funzione come edifici pubblici, ma era ignaro di come potessero ergersi, come le varie parti fossero assemblate, come gli edifici di Le Corbusier potessero ricreare l'impressione del movimento e del dinamismo.

Era come essere in grado di disegnare un bellissimo uccello, ma non sapere come volasse. Così com'era stato per il disegno, voleva andare al di là della superficie, dell'elemento progettuale, e toccare con mano la realtà. Sentiva che il mondo stava cambiando; c'era qualcosa nell'aria. Grazie al progresso della tecnologia e a nuovi materiali, erano emerse prospettive rivoluzionarie per un nuovo tipo di architettura, ma per poterle sfruttare avrebbe dovuto imparare i princìpi dell'ingegneria. Con questo scopo in mente, Calatrava prese una decisione cruciale: avrebbe praticamente ricominciato daccapo e si sarebbe iscritto al Politecnico Federale di Zurigo in Svizzera per ottenere una laurea in Ingegneria civile. Sarebbe stato un percorso duro, ma avrebbe imparato a pensare e disegnare come un ingegnere. Sapere come gli edifici fossero effettivamente eretti lo avrebbe liberato e gli avrebbe dato spunti per allargare i confini di ciò che poteva essere costruito.

Nei primi anni affrontò tutte le difficoltà insite nell'ingegneria – la matematica e la fisica necessaria per quel campo di studio. A mano a mano che avanzava, Calatrava si ritrovò a tornare sul paradosso che tanto lo aveva ossessionato da bambino: come esprimere movimento e trasformazione. La regola d'oro dell'architettura era che gli edifici dovevano essere stabili e immobili. Calatrava sentiva però il bisogno di spezzare quella rigida convenzione. Nella sua tesi di dottorato decise di esplorare la possibilità di portare effettivo movimento in architettura. Ispirato dai progetti spaziali della NASA e dalle ali d'uccello pieghevoli concepite da Leonardo da Vinci, Calatrava scelse come argomento di tesi la flessibilità dei fabbricati, cioè come gli edifici potessero muoversi e trasformarsi grazie a un'ingegneria avanzata.

Completata la tesi nel 1981, iniziò finalmente a lavorare, dopo quattordici anni di apprendistato universitario sull'arte, l'architettura e l'ingegneria. Negli anni a venire, Calatrava progettò nuove tipologie di

porte, finestre e tetti pieghevoli che potessero muoversi e aprirsi in nuove maniere, alterando la forma degli edifici. A Buenos Aires progettò un ponte levatoio che invece di alzarsi si apriva ai lati. Nel 1996 compì un ulteriore passo avanti con la progettazione e costruzione di una nuova ala del Milwaukee Art Museum. Si trattava di una reception costruita in vetro e acciaio con un soffitto alto venticinque metri, protetta dalla luce da un enorme schermo solare mobile sul tetto. Lo schermo era formato da due pannelli reticolati che si aprivano e chiudevano come le ali di un immenso gabbiano, mettendo in movimento l'intero edificio, e dando la sensazione che stesse per spiccare il volo.

Noi umani viviamo in due mondi. Il primo è il mondo esteriore delle apparenze – tutte le forme che catturano il nostro sguardo. Nascosto alla nostra vista c'è però un altro mondo – il funzionamento delle cose, la loro anatomia o composizione, mille parti che lavorano all'unisono per formare un tutt'uno. Questo secondo mondo non ci seduce al primo colpo. È più difficile da comprendere. Non è visibile all'occhio, ma solo alla mente che afferra la realtà. Ma il «come» delle cose è poetico tanto quanto il «cosa», una volta che lo si comprende: contiene il segreto della vita, il perché le cose si muovono e si trasformano.

Questa divisione tra il «come» e il «cosa» vale per quasi tutto ciò che ci circonda; noi vediamo la macchina, ma non come funziona; vediamo un gruppo di persone che per lavoro produce qualcosa, ma non capiamo come sia strutturato o come i prodotti vengano realizzati e distribuiti. (In maniera simile, tendiamo a rimanere ammaliati dall'apparenza della gente e non dalla psicologia che sta dietro a ciò che fa e ciò che dice). Calatrava capì che, superando quella divisione e combinando il «come» e il «cosa» dell'architettura, poteva ottenere una conoscenza più profonda, o meglio più completa, del proprio campo di studio. Colse così una porzione più grande della realtà che rientra nella costruzione di edifici. Ciò gli ha permesso di creare qualcosa di infinitamente più poetico, di allargare i confini, di spezzare le convenzioni dell'architettura.

Viviamo in un mondo marcato da una triste separazione, iniziata circa cinquecento anni fa quando l'arte e la scienza si scissero. Gli scienziati e i tecnici vivono nel loro mondo, concentrati per lo più sul «come» delle cose. Altri vivono invece nel mondo delle apparenze, usando cose di cui non

capiscono realmente il funzionamento. Prima che avvenisse questa rottura, l'ideale del Rinascimento voleva combinare le due forme di conoscenza, ed è per questo motivo che il lavoro di Leonardo da Vinci continua ad affascinarci tanto e perché il Rinascimento rimane ancora oggi un ideale. Questa conoscenza più completa è in realtà la strada del futuro, soprattutto ora che abbiamo a disposizione un'infinità di informazioni. Come Calatrava aveva intuito, questa completezza dovrebbe far parte del nostro apprendistato. Dovremmo sforzarci di studiare quanto più possibile la tecnologia che usiamo, le dinamiche del gruppo in cui lavoriamo, i princìpi economici del nostro settore, la sua linfa vitale. Dobbiamo sempre porci le domande: come funzionano le cose? Come vengono prese le decisioni? Come interagisce il gruppo? Completare la nostra conoscenza in questo modo ci farà capire meglio la realtà e aumenterà la nostra capacità di alterarla.

8. Migliorate per tentativi

Quando era un ragazzino che cresceva nei sobborghi di Pittsburgh, in Pennsylvania, nei primi anni Settanta, Paul Graham (nato nel 1964) era affascinato da come i computer venivano presentati nei film e alla televisione. Erano come cervelli elettronici con poteri illimitati. In breve tempo, o così sembrava, avresti potuto parlare con il tuo computer, che avrebbe realizzato tutto ciò che volevi.

Quando frequentava le scuole medie, Paul fu ammesso in un programma per studenti dotati, che offriva la possibilità di lavorare a un progetto creativo a loro scelta. Graham decise di centrare il suo progetto sul computer della scuola, un mainframe IBM che era usato per stampare le pagelle e gli orari delle lezioni. Era la prima volta che metteva le mani su un computer e, benché fosse piuttosto primitivo e doveva essere programmato con schede perforate, gli apparve come un oggetto magico – un portale verso il futuro.

Negli anni seguenti, Paul imparò come programmare computer con i pochi libri scritti sull'argomento al tempo, ma per la maggior parte procedette per tentativi. Come se stesse dipingendo una tela, poteva vedere i risultati delle sue scelte immediatamente, e se la programmazione

funzionava, l'opera acquistava una certa estetica. Questo processo di apprendimento per prove ed errori era molto appagante. Poteva scoprire tante cose per conto proprio, senza dover seguire un percorso fisso predisposto da qualcun altro. (È questa l'essenza di essere un «hacker»). E più le sue capacità di programmazione miglioravano, più cose riusciva a far fare al computer.

Deciso a voler approfondire quegli studi, si iscrisse alla Cornell University, che all'epoca aveva uno dei dipartimenti di Informatica tra i migliori del Paese. Lì imparò i princìpi base della programmazione, ripulendo così molte di quelle cattive abitudini da hacker che aveva sviluppato per conto proprio. Si appassionò agli ultimi sviluppi nel campo dell'intelligenza artificiale, l'elemento chiave per la creazione del tipo di computer che aveva sognato fin da bambino. Per essere all'avanguardia in quel nuovo campo, fece domanda di ammissione e fu accettato alla facoltà di Informatica a Harvard.

Lì Graham fu messo di fronte a un aspetto di sé che ancora non conosceva: non era tagliato per il mondo accademico. Odiava stilare ricerche. Il modo di programmare universitario toglieva tutto il divertimento e l'emozione del processo di scoperta per prove ed errori. Nel profondo era un hacker, che amava arrivare a capire le cose da solo. A Harvard incontrò un altro hacker, Robert Morris, e insieme iniziarono ad analizzare le complessità del linguaggio di programmazione Lisp. Sembrava essere il linguaggio più fluido e potente di tutti. Capire il Lisp equivaleva a cogliere l'essenza stessa della programmazione. Era un linguaggio adatto a hacker di alto livello, fatto apposta per la ricerca e la scoperta.

Deluso dalla facoltà di Informatica di Harvard, Graham decise di crearsi un corso ad hoc: avrebbe scelto una vasta gamma di lezioni per scoprire che cosa lo interessasse di più. Con sua sorpresa, scoprì di essere affascinato dall'arte, in particolare dalla pittura e dalla storia dell'arte. Avrebbe quindi dovuto seguire questo interesse e vedere dove lo avrebbe portato. Terminato il dottorato in Informatica a Harvard, si iscrisse alla Rhode Island School of Design, poi prese parte a un corso di pittura all'Accademia di Belle Arti a Firenze. Tornò negli Stati Uniti senza un soldo ma deciso a perseguire quell'arte. Si sarebbe mantenuto con delle consulenze sporadiche di programmazione.

Con il passare degli anni, Paul si ritrovò a riflettere sul corso della propria vita. Gli artisti del Rinascimento intraprendevano degli apprendistati ben definiti, ma lui poteva forse dire lo stesso del suo? Gli sembrava che non ci fosse un intento chiaro nella sua vita. Era come una di quelle soluzioni raffazzonate da hacker che trovava alle superiori, quando metteva insieme le cose, scoprendo come funzionavano per tentativi, trovando la soluzione provandoci. Dando forma alla sua vita in maniera tanto casuale, aveva però scoperto che cosa evitare: il mondo accademico, lavorare per delle grandi aziende e l'ambiente politico. Gli piaceva *fare* le cose. Ciò che contava davvero per lui, alla fine, era avere tante possibilità, poter cambiare direzione in base a ciò che la vita gli presentava. Se negli anni era riuscito a compiere un apprendistato, era stato praticamente di default.

Un pomeriggio del 1995, sentì alla radio la storia di Netscape. La compagnia stava reclamizzando il proprio futuro spiegando come un giorno molte aziende avrebbero venduto i loro prodotti su internet e Netscape sarebbe stata all'avanguardia. Il suo conto in banca era sceso a livelli preoccupanti ma, riluttante all'idea di tornare a fare consulenze, Paul chiamò il vecchio amico Robert Morris chiedendogli di aiutarlo a creare un software che gestisse un negozio online. Graham voleva progettare un programma che lavorasse direttamente sul server senza che dovesse essere scaricato sul PC. Non ci aveva mai pensato nessuno prima di allora. Avrebbero scritto il programma in Lisp, approfittando della velocità con cui potevano modificarlo. Chiamarono la loro impresa Viaweb, la prima nel suo genere, l'antesignano del commercio online. Solo tre anni dopo l'avrebbero venduta a Yahoo! per quarantacinque milioni di dollari.

Negli anni seguenti Graham continuò a percorrere il cammino intrapreso quando aveva vent'anni, indirizzandosi dove i suoi interessi e le capacità convergevano, ovunque si aprissero possibilità. Nel 2005 tenne una conferenza a Harvard sulla sua esperienza con Viaweb. Gli studenti, entusiasmati dai suoi consigli, lo pregarono di aprire una ditta di consulenza. Stuzzicato dall'idea, creò Y Combinator, un sistema di apprendistato per giovani imprenditori nel campo delle tecnologie, in cui la sua azienda detiene una percentuale per ogni avvio di impresa riuscito. Negli anni ha migliorato il sistema, imparando a mano a mano che le cose andavano avanti. Alla fine, Y Combinator rappresenta il suo hackeraggio

meglio riuscito: qualcosa in cui si è imbattuto quasi per caso e che ha migliorato seguendo il suo metodo per tentativi. L'azienda è ora valutata cinquecento milioni di dollari.

Ogni epoca tende a creare modelli di apprendistato che si adattano meglio al proprio sistema di produzione. Il primo sistema di apprendistato, i cui termini erano definiti in maniera molto rigida, nacque nel Medioevo in risposta al bisogno di un maggior controllo della qualità durante la nascita del moderno capitalismo. Con l'avvento della Rivoluzione industriale quel modello risultò essere antiquato, ma l'idea che ne stava alla base sopravvisse sottoforma di apprendistato individuale: migliorare se stessi all'interno di un determinato settore, come Darwin fece nel campo della biologia. Questo modello si adattava meglio al crescente spirito individualistico dell'epoca. Oggi siamo entrati nell'era informatica, in cui i computer dominano quasi ogni aspetto della vita commerciale. Sebbene ci siano molti modi in cui questo predominio potrebbe influenzare il concetto di apprendistato, l'approccio hacker alla programmazione può offrire lo spunto più promettente per questa nuova età.

Il modello hacker si configura così: bisogna imparare quante più abilità possibili, seguendo la strada aperta dalle varie occasioni che ci si presentano, ma solo se legate ai nostri interessi più profondi. Come un hacker, bisogna dare valore al processo di scoperta e al raggiungimento dei più alti standard di qualità. Si deve evitare la trappola che ci porta a seguire percorsi lavorativi predefiniti. Sebbene non sappiamo dove ciò ci porterà, dobbiamo sfruttare al massimo l'accessibilità d'informazione e la quantità di conoscenze che sono a nostra disposizione. Scopriate che lavoro si addice a voi e che cosa invece volete evitare ad ogni costo. Procedete per tentativi. È così che dovreste trascorrere la vostra giovinezza. Siate i programmatori di quest'apprendistato ad ampio respiro, segnato dai confini non rigidi dei vostri interessi personali.

Non è che dovete vagare senza meta per paura di impegnarvi, ma perché possiate allargare la base delle vostre conoscenze e vi apriate a nuove possibilità. A un certo punto, quando sarete pronti a sistemarvi, idee e opportunità vi si presenteranno inevitabilmente. Quando ciò accadrà, tutta la gamma di capacità imparate si dimostrerà essere uno strumento prezioso. Sarete Maestri nel combinare le varie abilità in maniere sempre uniche e

specchio della vostra personalità. Potrete fermarvi in un posto o su un'idea per alcuni anni, così da accumulare ancora più competenze, per poi spostarvi in nuove direzioni al momento opportuno. In questa nuova era, chi segue un percorso rigido, predefinito fin dalla giovinezza, si ritrova a quarant'anni a un punto morto nella propria carriera o sopraffatto dalla noia. Al contrario, il vasto apprendistato della vostra gioventù avrà l'effetto opposto: aumentare le vostre possibilità negli anni a venire.

L'opposto

Si potrebbe pensare che alcuni personaggi storici – i talenti naturali, i geni – abbiano in qualche modo evitato la fase dell'Apprendistato, o l'abbiano notevolmente accorciata grazie alla loro eccezionalità innata. Esempi classici a sostegno di questa tesi sono Mozart ed Einstein, che sembrano essere due geni creativi spuntati fuori dal nulla.

Nel caso di Mozart, tuttavia, i critici di musica classica sono concordi nel ritenere che non abbia scritto niente di originale e rilevante prima che fossero trascorsi almeno dieci anni da che aveva iniziato a comporre. Infatti, uno studio condotto su settanta grandi compositori classici ha rivelato che tutti, con la sola eccezione di tre autori, hanno avuto bisogno di almeno dieci anni per produrre il loro primo grande capolavoro, mentre quelle eccezioni sono riuscite a impiegarne nove.

Einstein iniziò invece i suoi esperimenti di pensiero quando aveva sedici anni. Dieci anni dopo concepì la prima rivoluzionaria teoria della relatività. È impossibile quantificare le ore che può aver trascorso ad affinare le sue capacità intellettive durante quei dieci anni, ma non è difficile immaginare che abbia lavorato almeno tre ore al giorno su quel determinato problema, il che equivale a più di diecimila ore in un decennio. Ciò che davvero separa Mozart ed Einstein dagli altri sono la giovanissima età in cui hanno intrapreso i loro apprendistati e l'intensità con cui si sono impegnati, derivata dalla loro completa immersione nella materia. Spesso quando si è piccoli si impara più velocemente, si apprende di più, mantenendo allo stesso tempo una verve creativa che tende a scomparire con gli anni.

Non ci sono scorciatoie o modi di aggirare la fase dell'Apprendistato. Per sua natura il cervello umano ha bisogno di essere esposto a un determinato argomento per un certo periodo, affinché abilità anche complesse possano radicarsi e possano così liberare la mente per attività davvero creative. Il desiderio di trovare scorciatoie dimostra che non siete pronti per nessun tipo di supremazia. Non c'è via di uscita da questo percorso.

«È come abbattere un albero di immensa circonferenza. Non ci riuscirete con un solo colpo d'ascia. Ma se invece continuate a vibrare colpi senza demordere, prima o poi, che lo voglia o no, cadrà rovinosamente a terra. A questo punto, potrete radunare tutti i presenti e pagarli oro perché lo rimettano in piedi, ma non ce la faranno. Continuerebbe a crollare. […] Ma se il taglialegna si fermasse dopo un paio di colpi d'ascia e chiedesse al terzo figlio di Chang: «Perché quest'albero non cade?», e dopo altri tre o quattro fendenti si fermasse di nuovo per domandare al quarto figlio di Li: «Perché quest'albero non cade?», non riuscirebbe mai ad abbattere l'albero.

Non è diverso per chi pratica la Via.»

Maestro zen Hakuin

PARTE TERZA

Assimilate il potere del Maestro: ladinamica del mentore

La vita è breve e il tempo per imparare e creare è limitato. Senza una guida, perdereste anni preziosi alla ricerca di conoscenza e pratica da varie fonti. Al contrario, seguite l'esempio dei Maestri e trovate il mentore adatto. Il rapporto mentore-allievo è la forma di apprendimento più efficace e produttiva. Il giusto mentore sa dove far concentrare la vostra attenzione e come mettervi alla prova. La sua conoscenza ed esperienza diventano vostre. Vi offre riscontri immediati e realistici sul vostro lavoro, così che possiate migliorare rapidamente. Grazie a un intenso rapporto a due, assimilerete un modo di pensare che contiene un grande potenziale e che può essere adattato al vostro spirito individuale. Scegliete il mentore che risponde al meglio ai vostri bisogni e che sia legato al vostro Progetto di vita. Una volta che avrete interiorizzato la sua conoscenza, dovrete andare avanti e non rimanere nella sua ombra. Il vostro scopo deve sempre essere quello di superare il vostro mentore in bravura e genialità.

L’alchimia della conoscenza

Il destino di Michael Faraday (1791-1867), cresciuto in mezzo alla povertà di Londra, sembrava segnato dalla nascita; o avrebbe seguito le orme del padre diventando un fabbro o avrebbe trovato un altro lavoro manuale. Le sue condizioni limitavano seriamente le sue possibilità. I genitori dovevano sfamare e mantenere dieci figli. Il padre lavorava solo sporadicamente a causa della malattia e alla famiglia servivano altri soldi. I genitori non vedevano l’ora che arrivasse il giorno in cui Michael compisse dodici anni per trovarsi un lavoro o iniziare un qualche apprendistato.

Un tratto peculiare, però, lo rendeva speciale e poteva rivelarsi una fonte di problemi: la sua mente era molto attiva e forse non adatta a un lavoro che richiedeva soprattutto uno sforzo fisico. Parte di questa sua irrequietezza derivava dal particolare gruppo religioso di cui la famiglia faceva parte – erano sandemanisti, una setta cristiana. I suoi fedeli credevano che Dio si manifestasse in ogni essere vivente e nei fenomeni naturali. Mettendosi quotidianamente in comunione spirituale con Dio, cercando di avvicinarsi sempre più a Lui nella propria interiorità, avrebbero potuto vedere e sentire la Sua presenza ovunque nel mondo.

Il giovane Faraday era imbevuto di questa filosofia. Quando non era occupato con delle commissioni o lavoretti per la madre, vagava per le strade di Londra, osservando il mondo con una spiccata curiosità. Gli sembrava che la natura fosse ricca di segreti, che voleva valutare e svelare. Siccome gli era stato insegnato che la presenza divina era in ogni cosa, era affascinato da tutto e la sua curiosità non aveva limiti. Poneva un’infinità di domande ai genitori, o a chiunque lo ascoltasse, sulle piante, i minerali o su qualsiasi fenomeno naturale apparentemente inspiegabile. Aveva una gran sete di conoscenza, ma era deluso dalla mancanza dei mezzi per ottenerla.

Un giorno entrò in un negozio, dove si rilegavano e vendevano libri. Michael rimase estasiato nel vedere tanti volumi sulle mensole. La sua istruzione era stata minima e aveva conosciuto in realtà soltanto un libro, la

Bibbia. I sandemanisti credevano che le sacre scritture fossero l'incarnazione della volontà del Signore e che Lui vi fosse in certa misura presente. Per Faraday, quindi, le parole stampate della Bibbia possedevano una specie di potere magico. Immaginava che ciascun libro nel negozio desse accesso a diversi mondi di conoscenza, e anche questa era una forma di magia.

Il proprietario del negozio, George Riebau, rimase subito toccato dalla venerazione che quel giovane mostrava per i libri. Non aveva mai incontrato nessuno che fosse tanto appassionato già a quell'età. Lo invitò a tornare e presto Faraday divenne un frequentatore assiduo. Per aiutare la famiglia del ragazzo, Riebau gli offrì un lavoretto come fattorino. Colpito dall'impegno che mostrava, lo invitò a entrare in bottega come apprendista rilegatore. Faraday accettò entusiasta, e così, nel 1805, iniziò il suo apprendistato di sette anni.

Nei primi mesi, circondato da tutti quei libri, il giovane non riusciva a credere alla sua buona stella. I libri erano beni rari all'epoca, oggetti di lusso per i ricchi. Nemmeno le biblioteche pubbliche disponevano di così tanti libri come quelli che si trovavano da Riebau. Il proprietario lo incoraggiò a leggere tutto ciò che voleva nel tempo libero e Faraday accettò ben volentieri, divorando ogni libro che gli passasse fra le mani. Una sera lesse la voce di un'enciclopedia riguardante le più recenti scoperte sull'elettricità e capì immediatamente di aver trovato la sua vocazione. Ecco un fenomeno invisibile all'occhio umano, ma che poteva essere svelato e misurato con degli esperimenti. L'idea di poter carpire i segreti della natura sperimentando lo affascinava. La scienza, pensò, era una grande ricerca per svelare i misteri della Creazione. In qualche modo sarebbe diventato uno scienziato.

Non era un obiettivo molto realistico e Faraday lo sapeva bene. Allora in Inghilterra solo chi aveva frequentato l'università poteva ottenere impiego nei laboratori e intraprendere una carriera nelle scienze, vale a dire solo le classi sociali più agiate. Come poteva un apprendista rilegatore anche solo immaginare di superare tali ostacoli? Anche se avesse avuto l'energia e il desiderio di provarci, non aveva né una guida né un insegnante, né tantomeno un metodo di studio. Poi, nel 1809, arrivò in negozio un libro che risvegliò in lui un po' di speranza. Era intitolato *The Improvement of the Mind* ed era un manuale di autoaiuto scritto dal

reverendo Isaac Watts, pubblicato per la prima volta nel 1741. Il libro conteneva un sistema di apprendimento per migliorare la propria sorte, qualunque fosse il proprio ceto sociale. Indicava delle linee di condotta che chiunque poteva seguire e prometteva risultati. Faraday lo lesse più volte, portandolo con sé ovunque andasse.

Seguì i consigli del libro alla lettera. Secondo Watts, l'apprendimento doveva essere un processo attivo. Consigliava non soltanto di leggere riguardo alle nuove scoperte scientifiche, ma di ricreare gli esperimenti che vi avevano portato. E così, con il beneplacito di Riebau, Faraday iniziò a condurre una serie di esperimenti di base sull'elettricità e la chimica nel retrobottega. Watts sosteneva inoltre l'importanza di avere degli insegnanti e di non imparare soltanto dai libri. Faraday prese quindi ad assistere coscienziosamente alle numerose conferenze scientifiche molto in voga nella Londra dell'epoca. Watts esortava non solo ad ascoltare ciò che era detto a tali convegni ma anche a prendere appunti dettagliati da dover poi rielaborare, tutto questo per imprimere con maggior forza nel cervello le nozioni apprese. Faraday fece anche di più.

Presenziò alle conferenze del famoso scienziato John Tatum, che ogni settimana trattavano un argomento diverso, annotando non solo le parole e i concetti fondamentali, ma facendo degli schizzi dei vari strumenti usati da Tatum e diagrammi degli esperimenti. Nei giorni successivi, sviluppava gli appunti prima in frasi complete per poi giungere alla stesura di un capitolo vero e proprio sull'argomento, narrato e illustrato in maniera minuziosa. Nel giro di un anno creò così una ricca enciclopedia scientifica. Le sue competenze avevano fatto notevoli progressi e, grazie agli appunti, avevano assunto una struttura ben organizzata.

Un giorno, Monsieur Riebau mostrò l'impressionante raccolta di appunti a un cliente chiamato William Dance, membro della prestigiosa Royal Institution, un'organizzazione il cui intento era promuovere i più recenti sviluppi della scienza. Sfogliando i capitoli di Faraday, Dance fu colpito dalla chiarezza e concisione con cui il giovane era riuscito a riassumere concetti complicati. Decise quindi di invitarlo a una serie di conferenze tenuta dal rinomato chimico Humphry Davy, da poco investito cavaliere, che si sarebbe svolta proprio alla Royal Institution, di cui Davy era direttore del laboratorio di chimica.

I posti liberi alle conferenze erano da tempo esauriti, perciò avervi accesso fu un raro privilegio per un giovane dalle umili origini come Faraday, ma per lui quell'evento fu ancora più cruciale. Davy era il miglior chimico del tempo; aveva fatto numerose scoperte e stava sviluppando il nuovo campo dell'elettrochimica. I suoi esperimenti, che combinavano vari gas ed elementi chimici, erano molto pericolosi e c'erano già stati degli incidenti. Ciò non faceva altro che accrescere la reputazione di Davy come indomito combattente per la scienza. Le sue conferenze erano dei veri e propri eventi; era molto teatrale nelle sue esposizioni e mostrava esperimenti geniali di fronte al pubblico estasiato. Aveva origini modeste, ma era cresciuto fino a raggiungere l'apice della scienza, dopo essersi fatto notare da alcuni eccellenti mentori. Davy era per Faraday l'unico scienziato vivente che potesse prendere a modello, data la comune mancanza di un'istruzione solida.

Faraday arrivava sempre prima per aggiudicarsi i posti migliori e assimilare ogni aspetto delle conferenze di Davy, di cui prendeva appunti dettagliatissimi. Quei convegni ebbero su di lui un effetto diverso dagli altri cui aveva partecipato. Ne era ispirato, ma non poteva fare a meno di sentirsi in qualche modo avvilito. In tutti quegli anni di studio individuale, era riuscito a espandere la propria conoscenza scientifica e del mondo naturale, ma la scienza non era un mero accumulo di informazioni. Era un modo di pensare, di affrontare i problemi. Lo spirito scientifico era creativo; Faraday lo sentiva alla presenza di Davy. Da semplice scienziato amatoriale che guardava al mondo scientifico dall'esterno, la sua conoscenza aveva un'unica dimensione e non lo avrebbe portato da nessuna parte. Doveva entrare in quel mondo così da acquisire pratica, esperienza sul campo, diventare parte di una comunità e imparare a *pensare* come uno scienziato. Ma per potersi avvicinare a questo spirito scientifico e assimilarne l'essenza avrebbe dovuto trovare un mentore.

Sembrava un'impresa impossibile ma, con l'apprendistato che stava per giungere alla conclusione e all'idea di diventare un rilegatore a vita, Faraday si rimboccò le maniche. Scrisse lettere al presidente della Royal Society e fece domande per i lavori più umili in uno qualsiasi dei laboratori. Era incalzante, ma per mesi non ottenne alcun risultato. Poi un giorno, all'improvviso, ricevette un messaggio dall'ufficio di Humphry Davy. Il chimico si era rovinato la vista a causa dell'ennesima esplosione nel suo

laboratorio alla Royal Institution e ne avrebbe avuto per qualche giorno. Aveva quindi bisogno di un assistente che prendesse appunti per lui e gli organizzasse i materiali. Mr Dance, che era un grande amico di Davy, gli aveva proposto il giovane Faraday.

Fu un evento fatidico, quasi magico. Faraday avrebbe dovuto sfruttarlo al massimo e fare di tutto pur di fare una buona impressione sul grande chimico. Estasiato di poter stare alla presenza di Davy, Faraday seguì attentamente tutte le istruzioni ricevute e fece più di quanto gli fosse richiesto. Tuttavia, quando Davy riacquistò la vista, ringraziò Faraday per il suo lavoro ma chiarì che l'istituto aveva tutti gli assistenti di laboratorio necessari e non c'erano posti vacanti per lui da nessuna parte.

Faraday era abbattuto, ma non era pronto ad arrendersi; non avrebbe lasciato che quella fosse la fine. Quei pochi giorni con Davy gli avevano mostrato tante possibilità di apprendimento. Al chimico infatti piaceva parlare delle proprie idee e ricevere riscontri da chiunque fosse presente. Discutendo con Faraday di un esperimento che voleva tentare, permise al giovane di intravvedere come ragionava e fu affascinante. Davy sarebbe stato il mentore ideale e Faraday era deciso che ciò avvenisse. Riprese gli appunti che aveva scritto durante le conferenze. Le organizzò in un libriccino, ben scritto e pieno di illustrazioni e diagrammi. Lo spedì a Davy come regalo. Poi, qualche settimana dopo gli scrisse, ricordandogli dell'esperimento di cui gli aveva parlato ma che aveva probabilmente dimenticato – era infatti noto a tutti che Davy fosse alquanto distratto. Faraday non ricevette però risposta. Poi un giorno, nel febbraio 1813, fu chiamato alla Royal Institution.

Proprio quella mattina l'assistente di laboratorio dell'istituto era stato licenziato per insubordinazione. Dovevano rimpiazzarlo immediatamente e Davy aveva consigliato il giovane Faraday. Sarebbe stato suo compito pulire le boccette e l'attrezzatura, spazzare e accendere i camini. La paga era bassa, ben inferiore a quella che avrebbe ottenuto come rilegatore, ma Faraday non poteva credere di avere avuto tanta fortuna e accettò senza nemmeno pensarci.

Apprese così rapidamente da rimanere senza fiato; era tutt'altra cosa dai progressi che aveva compiuto da solo. Sotto la supervisione del suo mentore, imparò a preparare le misture chimiche per Davy, incluse alcune di quelle più esplosive. Stava assimilando i rudimenti dell'analisi chimica

dal più grande professionista di quell'arte. Le sue responsabilità aumentarono e poté accedere al laboratorio per i propri esperimenti. Lavorò notte e giorno per riportare l'ordine nei suoi scaffali. Pian piano, il loro rapporto si intensificò: era chiaro che Davy si rivedeva nel giovane Faraday.

Quell'estate il chimico si preparava a partire per un tour dell'Europa e invitò Faraday a unirsi a lui come assistente di laboratorio e cameriere personale. Anche se la prospettiva di fare da servitore non lo entusiasmava, non poteva certo farsi scappare la possibilità di incontrare alcuni tra i più importanti scienziati d'Europa e di lavorare a stretto contatto con Davy nei suoi esperimenti (possedeva infatti una specie di laboratorio portatile). Era meglio stare con lui quanto più tempo possibile e assimilarne la conoscenza, il modo di pensare.

Durante il viaggio, Faraday assistette a un esperimento che lo avrebbe segnato a lungo. Da tempo la composizione dei diamanti era fonte di discussione. Sembravano, infatti, essere composti di carbonio. Ma com'era possibile che una cosa tanto bella fosse fatta della stessa sostanza del carbone? Doveva esserci qualche altro elemento nella sua composizione, ma non c'era modo di scinderne i vari componenti. Era un problema su cui molti scienziati si erano arrovellati. Da tempo Davy aveva preso in considerazione l'idea rivoluzionaria che non fossero gli elementi a determinare le proprietà dell'oggetto. Magari il carbone e il diamante avevano davvero la stessa composizione chimica, ma era la diversa struttura molecolare a determinarne la forma. Questa era una visione della natura molto più dinamica, ma Davy non ne aveva mai trovato le prove finché, mentre si trovava in Francia, ideò l'esperimento perfetto.

Qualcuno gli ricordò che una delle lenti più potenti del tempo si trovava all'Accademia del Cimento a Firenze, così vi fece tappa. Ottenuto il permesso di utilizzare la lente, mise un diamante all'interno di un piccolo globo di vetro contenente ossigeno puro, quindi dispose la lente in modo tale che un intenso raggio di sole colpisse il globo finché il diamante non fosse completamente evaporato. Della pietra preziosa non rimase che biossido di carbonio, il che dimostrò che era davvero composta di carbonio puro. Quindi, ciò che trasformava il carbonio in carbone o in diamante *doveva* essere una diversa struttura molecolare. Il risultato dell'esperimento non poteva essere spiegato altrimenti. Faraday rimase colpito dal ragionamento che portò a quell'esito. Partendo da una semplice ipotesi,

Davy era risalito all'unico esperimento che avrebbe dimostrato *fisicamente* la sua idea, escludendo qualsiasi altra possibile spiegazione. Era un modo di pensare assai creativo, nonché la fonte del successo di Davy.

Tornato alla Royal Institution, Faraday ottenne un aumento e un nuovo impiego: assistente e sovrintendente delle apparecchiature e della collezione mineralogica. Presto si instaurò una costante. A Davy piaceva viaggiare. Fidandosi delle crescenti capacità di Faraday, prese a mandargli ogni sorta di campioni minerali da analizzare. Davy non poteva più fare a meno del suo assistente; in alcune lettere rivolte a Faraday, lo elogiava come uno dei migliori chimici analitici che conosceva – lo aveva istruito bene. Ma nell'anno 1821, Faraday dovette affrontare una sgradevole realtà: Davy lo teneva in pugno. Dopo otto anni di duro apprendistato, era ormai un chimico esperto per proprio merito, con una conoscenza sempre crescente di altre scienze. Conduceva ricerche indipendenti, eppure Davy continuava a trattarlo come un servitore, chiedendogli di spedire pacchi con mosche morte per fare da esche o affidandogli altri lavoretti umili.

Davy lo aveva salvato dall'ingrato mestiere di rilegatore. Gli doveva tutto. Ma Faraday aveva ormai compiuto trent'anni e, se non avesse presto dichiarato la propria indipendenza, avrebbe sprecato i suoi anni più creativi come assistente di laboratorio. Chiudere i rapporti in maniera ostile, però, avrebbe macchiato il suo nome all'interno della comunità scientifica, soprattutto perché non si era ancora fatto una reputazione. Alla fine, però, Faraday trovò il modo di separarsi dal suo mentore dispotico, e sfruttò la situazione al massimo.

In tutta Europa, gli scienziati stavano scoprendo la relazione tra elettricità e magnetismo, eppure l'effetto che l'una aveva sull'altro erano strani; si creava infatti un movimento che non era lineare e diretto, ma apparentemente circolare. Non c'era niente in natura che facesse lo stesso. Furoreggiava quindi la volontà di rivelare grazie a un esperimento la forma esatta di quell'effetto. Anche Davy si lasciò coinvolgere. In coppia con un altro scienziato chiamato William Hyde Wollaston, propose l'idea che il movimento creato dall'elettromagnetismo fosse a spirale. Con l'aiuto di Faraday, ingegnarono un modo per frammentarlo in piccoli incrementi che potessero essere misurati. Una volta sommati, avrebbero dimostrato il movimento a spirale.

In quello stesso periodo, un caro amico chiese a Faraday di scrivere una rassegna su tutto ciò che si sapeva dell'elettromagnetismo per una rivista affermata e così Faraday iniziò uno studio rigoroso dell'argomento. Pensando come il suo mentore, Faraday ipotizzò che esistesse un metodo per dimostrare fisicamente il moto creato dal magnetismo, ma senza interruzioni, cosicché nessuno potesse contestare i risultati. Una notte di settembre, nel 1821, ebbe un'intuizione e la mise in pratica. Fissato un magnete in una tazza con mercurio liquido (un metallo che conduce l'elettricità), Faraday immerse un filo, tenuto a galla dal sughero, nel bagno di mercurio. Quando il filo fu alimentato con la corrente, il sughero prese a muoversi attorno al magnete con una precisa traiettoria conica. L'esperimento inverso (in cui il filo era fissato nel liquido) portò allo stesso risultato.

Era la prima volta nella storia che l'elettricità veniva usata per generare un moto continuo, anticipando così il motore elettrico. L'esperimento era molto semplice, ma solo Faraday lo aveva visto in maniera tanto chiara. Rivelava un modo di pensare che era certamente frutto dell'insegnamento di Davy. Liberato dal peso di anni di povertà, di speranze spezzate e di servitù si mise a ballare per la stanza. Quella scoperta lo avrebbe finalmente affrancato. Emozionato da ciò che aveva compiuto, si affrettò a pubblicare i suoi risultati.

Nella fretta di preparare il resoconto, però, Faraday dimenticò di citare la ricerca portata avanti da Davy e Wollaston. Ben presto corse voce che avesse plagiato il loro lavoro. Capito l'errore commesso, si incontrò con Wollaston per mostrargli come avesse ottenuto quei risultati in maniera indipendente. Wollaston concordò e lasciò perdere la faccenda. Ma le dicerie continuarono e presto fu chiaro che era proprio Davy che le aizzava. Si rifiutava di accettare la spiegazione di Faraday e nessuno si sapeva spiegare il perché. Quando Faraday fu nominato membro del Royal Institution, Davy, da presidente, cercò di bloccare la nomina. Un anno dopo, quando Faraday fece un'altra importante scoperta, Davy ne rivendicò parte del merito. Sembrava che credesse di essere responsabile per ogni successo di Faraday, giacché era stato lui a crearlo dal nulla.

Faraday ne aveva avuto abbastanza: il loro rapporto era finito. Non gli avrebbe più scritto e non lo avrebbe più incontrato. Essendo ormai un'autorità all'interno della comunità scientifica, poteva fare ciò che

voleva. I suoi esperimenti successivi avrebbero aperto la strada per i più importanti progressi nel campo dell'energia elettrica e per le teorie dei campi che avrebbero rivoluzionato la scienza del XX secolo. Sarebbe diventato uno dei più grandi rappresentanti della scienza sperimentale nella storia, offuscando così la fama del suo mentore di un tempo.

Le chiavi della supremazia

> «Mentre eravamo a tavola, le signore hanno lodato un ritratto dipinto da un giovane artista. "La cosa ammirevole", hanno aggiunto, "è che ha imparato tutto da solo". E in effetti lo si notava in particolare dalle mani, che non erano disegnate correttamente e nel rispetto della tecnica. "Si vede che questo giovane ha talento", ha detto Goethe. "Ma per il fatto di aver imparato tutto da solo non dovrebbe essere oggetto di lode, quanto piuttosto di biasimo. Un talento non viene al mondo per restare abbandonato a se stesso, ma perché si rivolga all'arte e a buoni maestri che facciano qualcosa di lui".»
>
> *Johann Peter Eckermann*,
> «Conversazioni con Goethe»

In passato, gli uomini potenti emanavano un'aura autoritaria molto reale, in parte dovuta alle imprese da loro compiute, in parte dalla loro posizione sociale – membri dell'aristocrazia o élite religiosa. Quest'aura aveva un effetto ben definito ed era percepita da tutti; la gente rispettava e venerava chi ne era in possesso. Nei secoli, però, il lento processo di democratizzazione l'ha logorata in tutte le sue forme, fino al punto che oggi è praticamente inesistente.

Crediamo, e a ragione, che nessuno dovrebbe essere ammirato o venerato solamente per la posizione che occupa, soprattutto se deriva da conoscenze o da origini privilegiate. Quest'atteggiamento, però, si estende anche nei confronti di persone che hanno raggiunto un certo status grazie al loro successo. Viviamo in una società che ama criticare e ridimensionare ogni forma di autorità e mettere in luce le debolezze di chi è al potere. L'unica aura che percepiamo è quella delle celebrità e delle loro personalità

seducenti. Parte di questo spirito critico nei confronti dell'autorità è sano, soprattutto se rivolto verso la politica, ma quando si tratta di apprendere e della fase dell'Apprendistato, allora comporta dei seri problemi.

Imparare richiede umiltà. Dobbiamo ammettere che là fuori ci sono persone che ne sanno molto più di noi del nostro settore. La loro superiorità non deriva da un talento naturale o da un privilegio, quanto dal tempo e dall'esperienza. La loro autorità non si basa sulla politica o sull'inganno. È reale. Ma se non ci sentiamo a nostro agio con questo fatto, se in generale non ci fidiamo di nessun tipo di autorità, cadremo nella tentazione di credere che possiamo imparare tutto da soli, che essere autodidatti ci renda più autentici. Possiamo giustificare quest'atteggiamento definendolo simbolo della nostra indipendenza, ma in realtà deriva da un'insicurezza di fondo. Sentiamo, magari inconsciamente, che imparare dai Maestri e sottomettersi alla loro autorità in qualche modo metta in dubbio il nostro talento naturale. Anche se nella vita abbiamo degli insegnanti, tendiamo a non prestare piena attenzione ai loro consigli, preferendo invece fare le cose a modo nostro. Anzi, arriviamo a credere che essere critici nei confronti dei Maestri e dei docenti sia segno evidente della nostra intelligenza e che essere un allievo ubbidiente sia invece una dimostrazione di debolezza.

Dovete invece capire che nelle prime fasi della vostra carriera dovreste interessarvi esclusivamente di acquisire conoscenze pratiche nella maniera più efficace possibile. A questo scopo, durante la fase dell'Apprendistato avrete bisogno di mentori di cui riconoscete l'autorità e a cui dovrete sottomettervi. Ammettere di avere bisogno di loro non è segno di una debolezza essenziale quanto di una condizione temporanea che il mentore vi aiuterà a superare.

Il motivo per cui avete bisogno di un mentore è semplice: la vita è breve, e il tempo e l'energia che avete a vostra disposizione sono limitati. Gli anni più creativi di solito vanno dalla fine dei venti fino a superare i quaranta. Potete anche imparare ciò che vi serve dai libri, con l'esercizio individuale, grazie a dei consigli occasionali altrui, ma così il percorso è improvvisato. Le informazioni dei libri non sono scritte su misura per le vostre circostanze e individualità; tendono a essere più astratte. Se siete giovani e non avete ancora molta dimestichezza con il mondo, questa conoscenza astratta rimane difficile da mettere in pratica. Potete imparare dalle vostre esperienze, ma spesso ci vogliono anni per capire appieno il

significato di ciò che ci accade. Potete sempre esercitarvi per conto vostro, ma così facendo non riceverete mai abbastanza risposte mirate. In molti settori, c'è sì la possibilità di intraprendere apprendistati individuali, ma vi ci vorranno più di dieci anni per completarli da soli.

I mentori non vi offrono una scorciatoia, ma sveltiscono il processo. Anche loro hanno avuto grandi mentori, grazie ai quali hanno approfondito e arricchito la propria conoscenza. Nel corso di anni di esperienze, hanno imparato lezioni preziose e strategie d'apprendimento. La loro conoscenza può diventare vostra; con loro eviterete di imboccare strade sbagliate o di cadere in errore. Grazie ai mentori che vi osservano al lavoro e vi offrono risposte immediate, non sprecherete tempo prezioso. Il loro consiglio sarà cucito su misura alla vostra situazione e ai vostri bisogni. Lavorando a stretto contatto con loro, assimilerete l'essenza del loro spirito creativo, che potrete poi adattare a modo vostro. Ciò che da soli si può fare in dieci anni, con una giusta guida si compie in cinque.

C'è di più oltre al risparmio di tempo. Quando impariamo qualcosa in maniera concentrata, assume un valore aggiunto. Ci distraiamo di meno. Ciò che impariamo è interiorizzato più profondamente grazie all'intensità della nostra concentrazione e del nostro esercizio. Le idee fioriscono in maniera più naturale in un intervallo più breve. Con un apprendistato efficace, possiamo ottenere il massimo dalla nostra energia giovane e dal nostro potenziale creativo.

Ciò che rende la dinamica mentore-allievo così intensa e produttiva è il carattere emotivo del rapporto. Per natura, i mentori si sentono emotivamente partecipi della vostra istruzione. Ciò accade per vari motivi: magari andate loro a genio, o forse rivedono in voi com'erano da ragazzi e così rivivono parte della loro giovinezza; magari intravedono in voi un talento speciale che hanno piacere di coltivare; potreste avere qualcosa di speciale da offrire loro, come la vostra energia e la volontà di lavorare duro. Nel tempo, il fatto di essere utili può portare alla creazione di un profondo legame emotivo. Anche voi, da parte vostra, vi sentirete legati a loro per l'ammirazione che avete nei confronti delle imprese che hanno compiuto, per il desiderio di prenderli a modello e così via. Per i mentori tutto ciò è molto lusinghiero.

Grazie a questo legame emotivo reciproco, vi aprirete l'uno all'altro in un modo che va ben al di là della solita dinamica insegnante-studente.

Quando si ammira qualcuno, è più facile assimilare e imitare tutto ciò che fa. Si presta maggiore attenzione. I neuroni specchio si attivano di più, permettendo così un apprendimento che supera la trasmissione superficiale di conoscenze, ma che include anche uno stile e un modo di pensare che è spesso molto potente. D'altro canto, grazie a questo legame emotivo, i mentori tendono a svelare più segreti di quanto farebbero con altre persone. Non dovete avere paura di questa componente emotiva, perché è proprio ciò che vi aiuterà a imparare in maniera più profonda ed efficace.

Pensatela così: il processo di apprendimento assomiglia alla pratica medievale dell'alchimia. Lo scopo degli alchimisti era di trovare il modo per trasmutare i metalli vili o le pietre in oro. Per farlo, andavano alla ricerca della pietra filosofale, una sostanza in grado di dar vita alle pietre e ai metalli e di trasformarne la composizione chimica in quella dell'oro. Sebbene non sia stata mai scoperta, ha una forte valenza metaforica. La conoscenza che vi serve per diventare Maestri è là fuori nel mondo: è come un metallo vile o una roccia. Questa conoscenza deve essere infiammata e portata alla luce dentro di voi, deve trasformarsi in qualcosa di attivo e pertinente alle vostre condizioni. Il mentore è la vostra pietra filosofale: attraverso il rapporto diretto con qualcuno che ha esperienza, riuscirete a scaldare e animare quella conoscenza in maniera rapida ed efficace, trasformandola in oro.

La storia di Michael Faraday è l'esempio migliore di questo processo alchemico. C'è un elemento quasi magico in ciò che gli è accaduto in vita – ha trovato il lavoro che gli permettesse di leggere libri, studiare la scienza e fare colpo sulla persona giusta grazie a degli appunti, cosa che poi lo portò ad avere un legame con il mentore ideale, Humphry Davy. Ma dietro a questa magia e buona sorte c'è in realtà una logica. Da ragazzino, Faraday possedeva un'intensa energia e sete di conoscenza. Fu una specie di radar interiore che lo spinse verso l'unica libreria della zona. Sebbene il libro *The Improvement of the Mind* gli sia capitato tra le mani per puro caso, ci volle la sua chiarezza d'idee per riconoscerne immediatamente il valore e per sfruttarlo al massimo. Sotto la guida di Watts, la sua conoscenza si fece più pratica. Ma lo stesso radar che lo aveva guidato fino al negozio e a quel libro lo spinse altrove. Le sue conoscenze erano troppo confuse e incoerenti. Intuì quindi che l'unica maniera per trasformarle in qualcosa di utile fosse trovare un mentore.

Una volta assicuratosi l'appoggio di Davy, Faraday investì tutto se stesso in quel rapporto, con la stessa dedizione che aveva mostrato in tutto ciò aveva fatto fino allora. Al servizio di Davy, imparò i segreti della chimica e dell'elettricità che il Maestro aveva accumulato negli anni. Mise in pratica quelle idee nel laboratorio, mescolando elementi chimici per Davy e conducendo i propri esperimenti. Così facendo, assimilò il modo di pensare e di affrontare l'analisi chimica e la sperimentazione di Davy. La sua conoscenza divenne sempre più attiva.

Dopo otto anni, questa dinamica produsse una delle più grandi rivelazioni della scienza: la scoperta dell'elettromagnetismo. Gli studi di Faraday e l'apprendimento da Davy si trasformarono così in energia creativa, in oro. Se Faraday avesse continuato il suo apprendistato solitario per paura o insicurezza, sarebbe rimasto un semplice rilegatore – triste e insoddisfatto. Grazie all'alchimia del suo intenso rapporto con il mentore, divenne invece uno degli scienziati più creativi della storia.

La religione giocò certamente un ruolo importante nell'istruzione di Faraday. Poiché egli credeva che ogni aspetto dell'universo contenesse la presenza di Dio, tendeva a dare vita a tutto ciò che incontrava, dai libri che leggeva al fenomeno stesso dell'elettricità. Poiché li vedeva come vivi, interagiva con loro in maniera molto più profonda, il che intensificò il suo apprendimento. Questo modo di vedere il mondo, però, trascende la religione e può avere un grande valore per il nostro apprendistato. Anche noi possiamo trovare in ciò che studiamo uno spirito vitale con cui interagire e che dobbiamo comprendere a fondo. Così come fu per Faraday, quest'atteggiamento intensificherà il nostro livello di dedizione verso l'apprendimento.

Per attirare il giusto Maestro che funga da mentore, dovrete far leva sul loro interesse personale. Abbiate qualcosa di tangibile e pratico da offrirgli, oltre alla vostra energia e giovinezza. Davy sapeva dell'etica professionale e delle capacità organizzative di Faraday da prima di conoscerlo. Già questo bastava a renderlo un assistente desiderabile. Tenendo quest'aspetto in considerazione, forse è meglio che non cerchiate mentori finché non avrete appreso alcune competenze di base e disciplina che possano cogliere il loro interesse.

Quasi tutti i Maestri e le persone potenti devono rispondere a troppe richieste nel loro tempo e hanno troppe informazioni da assimilare. Se

saprete dimostrare di essere in grado di aiutarli a organizzarsi su questi fronti come altri non possono fare, sarà più facile attirare la loro attenzione e interessarli a farvi da mentore. Non rifuggite da compiti umili o di segreteria. Dovete trovare il modo di avere un rapporto a due con questa persona, a qualunque costo. Una volta instaurato il legame, troverete altri modi per continuare a tenerli all'amo giocando sul loro interesse personale. Cercate di vedere il mondo attraverso i loro occhi e chiedetevi di che cosa abbiano più bisogno. Mantenere vivo il loro interesse valorizzerà ancora di più il legame emotivo che hanno instaurato nei vostri confronti.

Se, come Faraday, lavorerete innanzitutto su di voi, sviluppando la vostra etica professionale e le capacità organizzative, prima o poi incontrerete l'insegnante giusto. Voci sulla vostra operosità e sete di sapere si spargeranno attraverso i canali più appropriati e vi si presenteranno nuove possibilità. A ogni modo, non dovete avere timore di rivolgervi ai Maestri, per quanto potenti. Rimarrete sorpresi di quanto possano essere lieti di fungere da mentori se siete fatti su misura per loro e avete qualcosa di valido da offrire. La possibilità di poter trasmettere la loro esperienza e conoscenza a qualcuno di giovane spesso è per loro fonte di piacere, simile alla cura genitoriale.

Spesso i mentori migliori sono quelli che hanno un'esperienza molto vasta e non sono troppo specializzati in una certa area; essi possono insegnarvi a pensare a un livello superiore e a trovare legami tra diverse forme di conoscenza. L'esempio che meglio dimostra quest'aspetto è il rapporto che si instaurò tra Aristotele e Alessandro il Grande. Filippo II, padre di Alessandro e re di Macedonia, scelse Aristotele come mentore per il figlio tredicenne perché il filosofo era padrone di tante materie diverse. Avrebbe così potuto impartire al figlio un amore totale per lo studio e gli avrebbe insegnato a pensare e ragionare in ogni tipo di situazione – la capacità più utile di tutte. Le cose funzionarono alla perfezione. Alessandro mise in pratica le capacità di ragionamento apprese da Aristotele sia in politica, sia nell'arte della guerra. Mantenne viva l'intensa curiosità verso ogni forma di conoscenza fino all'ultimo dei suoi giorni, radunando sempre attorno a sé esperti da cui poter imparare. Aristotele aveva impartito una forma di saggezza che giocò un ruolo fondamentale nel successo di Alessandro.

Cercate di avere un confronto il più possibile personale con il mentore. Non basta instaurare un legame virtuale. Ci sono infatti degli spunti e altri aspetti impercettibili che potete cogliere solo di persona, come il modo di fare che il mentore ha sviluppato in anni di esperienza. È difficile spiegarli a parole e possono essere assimilati solo con un contatto personale. Nelle arti e negli sport la cosa è ancora più evidente. Un istruttore di tennis, per esempio, può svelare certi trucchi del mestiere solo mettendoli in pratica davanti agli occhi dell'allievo. L'istruttore, infatti, potrebbe non essere nemmeno consapevole di ciò che rende il suo rovescio tanto efficace, ma guardandolo in azione l'allievo può coglierlo sfruttando il potere dei neuroni specchio. Questa modalità di assimilazione vale però anche per le attività non manuali. È stato solo grazie a un contatto diretto con il modo di pensare di Davy che Faraday comprese l'importanza di trovare l'esperimento chiave che dimostrasse un'idea, un concetto che in seguito riuscì a mettere in pratica con grande successo.

Con l'approfondirsi del legame potrete rendere questo processo di assimilazione più consapevole e diretto, ponendo domande ai mentori sui princìpi che guidano il loro modo di fare le cose. Se siete scaltri, potrete fungere quasi da levatrici, facilitando i mentori a portare alla luce un'analisi della loro creatività per voi, ricavandone così ogni sorta di buone idee. I mentori sono spesso grati per l'opportunità di svelare i segreti del loro potere, specie con qualcuno che non considerano una minaccia.

Sebbene la cosa migliore sia avere un unico mentore alla volta, spesso non si riesce a trovare quello perfetto. In questo caso, in alternativa, si possono cercare più mentori nelle immediate vicinanze, ciascuno dei quali in grado di colmare un vuoto strategico nella vostra conoscenza. Avere più mentori ha anche altri vantaggi perché vi offre più agganci e alleati importanti su cui contare. In maniera analoga, se la vostra condizione limitasse i contatti che potete avere, usate i libri come mentori temporanei, come *The Improvement of the Mind* fece per Faraday. In questo caso dovreste cercare di trasformare, per quanto possibile, quei libri e quegli autori in mentori viventi. Personalizzate la loro voce e interagite con il materiale, prendendo note a margine. Analizzate ciò che scrivono e cercate di portare in vita il loro spirito e non solo il senso letterale.

In senso lato, anche un personaggio del passato o del presente può servire da ideale a cui rifarsi. Con una ricerca dettagliata da parte vostra e

un pizzico di immaginazione, potete trasformarli in presenze vitali. Chiedetevi: «Come si comporterebbero in questa situazione?». Innumerevoli generali hanno usato Napoleone Bonaparte in questo modo.

I mentori hanno i loro punti di forza e debolezze. I buoni mentori vi permettono di sviluppare il vostro stile e poi, quando viene il momento, vi lasciano liberi di andare. Questi mentori possono rimanere vostri amici e alleati per sempre. Spesso, però, accade il contrario. I mentori non possono più fare a meno dei vostri servizi e per questo vogliono tenervi assoggettati. Vi invidiano la giovinezza e inconsciamente vi ostacolano, oppure diventano ipercritici. Dovete essere consapevoli di questa possibilità. Il vostro scopo è ottenere il massimo da loro, ma a un certo punto potreste rimetterci se rimarrete sotto la loro ala troppo a lungo e li lascerete minare la sicurezza in voi stessi. La sottomissione alla loro autorità non è di certo incondizionata e, in effetti, il vostro scopo è trovare la vostra indipendenza, una volta che avrete interiorizzato e adattato a voi la loro saggezza.

Sotto quest'aspetto, il rapporto con il mentore in molti casi ripropone elementi dell'infanzia. Sebbene il mentore possa essere sia uomo sia donna, diventa spesso una figura paterna: è lì per guidarci e aiutarci, ma a volte cerca di controllarci troppo e di tracciare la nostra vita per noi. I nostri tentativi di distacco, anche in fasi avanzate del legame, possono essere visti come un attacco personale alla sua autorità. Quando viene il momento di affermare la propria indipendenza, non si deve provare alcun senso di colpa. Al contrario, come Faraday, dovreste risentirvi e arrabbiarvi con il mentore per il suo desiderio di trattenervi e dovreste sfruttare queste emozioni per separarvi da lui. È bene preparare questo distacco per tempo così che siate emotivamente preparati ad affrontarlo. A mano a mano che il legame procede, cominciate a distaccarvi dal mentore, magari prendendo nota di alcune sue debolezze o difetti caratteriali, o magari trovando da ridire sulle sue convinzioni più care. Stabilire delle differenze con il mentore è una parte fondamentale del vostro sviluppo personale, anche nei confronti dei buoni mentori.

In spagnolo si dice *al maestro cuchillada* – al Maestro la pugnalata. È un'espressione della scherma, che si riferisce al momento in cui l'allievo giovane e scattante diventa abbastanza esperto da colpire il Maestro. Fa anche riferimento però al destino di tanti mentori che devono inevitabilmente affrontare la ribellione dei loro allievi, come un fendente di

spada. La nostra cultura tende a venerare i ribelli, o chi finge di esserlo. Ma la ribellione non ha alcun significato se non c'è qualcosa di solido e reale a cui opporsi. Il mentore, come figura paterna, vi offre proprio il modello al quale poter trasgredire per dimostrare la vostra identità. Interiorizzate le parti più importanti e pertinenti della sua conoscenza e date un taglio a tutto ciò che non ha un nesso con la vostra vita. È la dinamica delle generazioni che cambiano, e a volte la figura paterna deve essere annientata affinché i figli e le figlie possano avere lo spazio necessario per scoprire se stessi.

A ogni modo, nel corso degli anni avrete probabilmente molti mentori, ciascuno un gradino nella vostra ascesa verso la supremazia. Dovrete trovare l'insegnante giusto per ogni fase della vostra vita, ottenere da lui ciò che volete, poi dovrete andare avanti senza provare alcuna vergogna. È la strada che probabilmente ha percorso anche il vostro mentore ed è così che funziona il mondo.

Strategie per approfondire la dinamica mentore-allievo

> «Si ripaga male un maestro se si rimane sempre soltanto discepolo.»
>
> *Friedrich Nietzsche*

Anche se vi dovete sottomettere all'autorità del mentore per poterne assimilare al meglio la conoscenza e imparare da lui, non significa che dovete rimanere passivi durante il percorso. In alcuni momenti cruciali, potrete stabilire e determinare la dinamica e personalizzarla affinché risponda alle vostre esigenze. Le quattro strategie che seguono sono concepite per aiutarvi a sfruttare appieno il legame con il mentore e trasformare il sapere ottenuto in energia creativa.

1. Scegliete il mentore in base ai vostri bisogni e inclinazioni

Nel 1888, il ventenne Frank Lloyd Wright era un disegnatore apprendista nella prestigiosa ditta di Joseph Lyman Silsbee a Chicago. Era lì da un anno e stava imparando molte cose ma cominciava a essere irrequieto. Nella sua

mente immaginava già uno stile di architettura completamente nuovo che avrebbe rivoluzionato il settore, ma non aveva l'esperienza sufficiente per aprire uno studio in proprio. Silsbee era un uomo d'affari molto avveduto che sapeva bene che la sua fortuna era legata alla fedeltà allo stile vittoriano che furoreggiava tra i clienti. Wright storceva il naso quando gli chiedevano di lavorare a certi progetti: stava imparando i princìpi di un disegno antiquato che lo offendeva.

Poi un giorno sentì dire che il grande architetto di Chicago Louis Sullivan cercava un progettista che lo aiutasse a completare i disegni di un determinato edificio. Sarebbe stato pericoloso lasciare lo studio di Silsbee così presto e tagliare ogni ponte con lui, ma lavorare con Sullivan sarebbe stato molto più stimolante per il suo sviluppo personale come architetto. La ditta di Sullivan era all'avanguardia nella progettazione di grattacieli e utilizzava i materiali e la tecnologia più avanzati.

Wright tentò di accattivarsi le simpatie di Sullivan per assicurarsi il posto di lavoro. Riuscì a ottenere un colloquio privato con lui e gli mostrò alcuni dei disegni più interessanti che aveva progettato per conto proprio; iniziò una conversazione sull'arte e la filosofia sapendo bene quali fossero le preferenze estetiche dell'architetto. Sullivan lo assunse e qualche mese dopo lo rese apprendista disegnatore della ditta. Wright coltivò un'amicizia con lui, giocando volentieri il ruolo del figlio che Sullivan non aveva mai avuto. Grazie al suo talento e al benestare di Sullivan, ottenne presto l'incarico di capo progettista della ditta. Wright divenne, per dirla alla sua maniera, «la matita nelle mani di Sullivan». Nel 1893 Wright fu licenziato per essersi dedicato in nero a una seconda attività, ma allora aveva già imparato tutto ciò che poteva ed era ormai più che pronto a iniziare da solo. In quei cinque anni, Sullivan gli aveva trasmesso un'istruzione in architettura moderna che nessun altro avrebbe mai potuto offrirgli.

Nel 1906 Carl Jung era un promettente psichiatra di trentun anni, famoso per il suo lavoro nel campo della psicologia sperimentale, con un importante impiego alla nota clinica psichiatrica Burghölzli di Zurigo. Nonostante quest'apparente successo, Jung provava però profonde insicurezze. Credeva, infatti, che il suo interesse nei confronti dell'occulto e dei fenomeni psichici bizzarri fosse una debolezza che doveva risolvere. Si sentiva frustrato dal fatto che i sui trattamenti spesso non dessero buon

esito. Temeva che il suo lavoro non avesse legittimità e che gli mancasse un certo rigore. Iniziò così a corrispondere con il fondatore della psicoanalisi, Sigmund Freud, che all'epoca aveva cinquant'anni. Jung aveva un atteggiamento ambivalente nei suoi confronti: lo ammirava, anzi, lo venerava come pioniere della scienza, ma non gli piaceva l'enfasi che Freud poneva sul sesso come fattore determinante della nevrosi. Forse l'avversione nei confronti di quell'aspetto della psicologia freudiana nasceva da alcuni suoi pregiudizi o dalla sua ignoranza e doveva quindi essere superata discutendone a fondo. Nelle loro lettere si sviluppò presto una buona intesa e Jung poté sviscerare con il Maestro quegli aspetti della psicologia che non comprendeva appieno.

Un anno dopo si incontrarono finalmente a Vienna, dove parlarono senza interruzioni per tredici ore. Freud rimase affascinato dal giovane Jung; era molto più creativo rispetto agli altri suoi ammiratori. Sarebbe potuto diventare il suo successore nella corrente psicoanalitica. Per Jung, Freud avrebbe rappresentato la figura paterna e mentore che tanto desiderava – un'influenza fondamentale. Insieme viaggiarono negli Stati Uniti, si fecero visita di frequente e si scrissero incessantemente. Ma dopo cinque anni, l'iniziale ambivalenza di Jung tornò a galla. Freud iniziò ad apparirgli piuttosto tirannico. Il pensiero di dover seguire il dogma freudiano lo irritava. Gli era finalmente chiaro il perché sin dall'inizio non si era trovato d'accordo riguardo all'enfasi sulla sessualità come fonte di tutte le nevrosi.

Nel 1913 la rottura fu definitiva e Jung fu per sempre bandito dalla cerchia di Freud. Ma grazie a quella relazione, Jung aveva dissipato ogni suo dubbio e aveva affinato alcune idee di base sulla psicologia umana. Alla fine, quella contesa aveva rafforzato il suo senso d'identità. Senza quel confronto, non sarebbe mai arrivato a una soluzione tanto chiara e non avrebbe mai creato la propria scuola antagonista di psicoanalisi.

Verso la fine degli anni Sessanta, V.S. Ramachandran, uno studente di Medicina all'Università di Madras, si ritrovò a leggere un libro intitolato *Occhio e cervello*, scritto da un eminente professore di neuropsicologia, Richard Gregory. (Per maggiori informazioni sui primi anni di Ramachandran vedi pagine 62-65). Il libro lo entusiasmò per il suo stile, gli aneddoti e gli esperimenti provocatori che descriveva. Ispirato da quella

lettura, condusse alcuni esperimenti di ottica e capì presto di essere portato più per quel settore che non per la medicina. Nel 1974 fu ammesso nel programma di dottorato in Percezione visiva all'Università di Cambridge.

Ramachandran era cresciuto con le storie dei grandi scienziati inglesi del XIX secolo e della ricerca quasi romantica della verità che la scienza di allora sembrava rappresentare. Amava il ruolo che il formulare ipotesi giocava nelle grandi teorie e scoperte di uomini quali Faraday e Darwin. Credeva che a Cambridge le cose sarebbero state grossomodo simili ma, con sua sorpresa, scoprì che gli studenti e i professori tendevano a trattare la scienza come una specie di lavoro d'ufficio; era un ambiente competitivo, spietato, quasi aziendale. Si rattristò e si sentì solo in una terra straniera.

Poi un giorno, lo stesso Richard Gregory, che era professore all'Università di Bristol, arrivò a Cambridge per una conferenza. Ramachandran ne rimase incantato: era come leggere un libro di Humphry Davy. Sul palco, Gregory compì delle dimostrazioni provocatorie delle sue idee; aveva un che di teatrale e un grande senso dell'umorismo. «Ecco come deve essere la scienza», pensò Ramachandran. Alla fine del convegno, andò a presentarsi. Si instaurò da subito una buona intesa. Ramachandran accennò a un esperimento di ottica che stava conducendo e il professore ne fu incuriosito. Invitò Ramachandran ad andarlo a trovare a Bristol, a casa sua, dove avrebbero potuto mettere alla prova quell'idea insieme. Ramachandran accettò e dal momento in cui mise piede a casa di Gregory, capì di aver trovato il suo mentore: sembrava la casa di Sherlock Holmes, piena di arnesi vittoriani, fossili e scheletri. Gregory era esattamente l'uomo eccentrico con cui Ramachandran poteva identificarsi. Prese a fare la spola tra Cambridge e Bristol per portare avanti gli esperimenti. Aveva trovato un mentore che lo ispirava e lo guidava e negli anni Ramachandran fece proprio il modo di ipotizzare e sperimentare di Gregory.

Cresciuta in Giappone alla fine degli anni Settanta, Yoky Matsuoka si era sempre sentita un'estranea. Com'è stato approfondito nella prima parte (pagine 65-68), le piaceva fare le cose a modo suo in un Paese che però dava valore alla conformità e alla coesione sociale al di sopra di ogni altra cosa. Quando, all'età di undici anni, decise di intraprendere la carriera di tennista, aveva come modelli John McEnroe e Andre Agassi, ribelli

consumati in quello che era invece uno sport signorile. Quando si trasferì negli Stati Uniti per studiare all'università, portò con sé lo stesso bisogno di seguire la propria strada in tutto ciò che faceva. Se c'era un campo che nessuno studiava, la cosa la entusiasmava. Seguendo questo istinto entrò nell'allora oscuro campo della robotica e fu ammessa a un programma di dottorato al MIT.

Lì, per la prima volta in vita sua, incontrò qualcuno che aveva il suo stesso temperamento: Rodney Brooks, professore di robotica al MIT e il ragazzo cattivo della facoltà. Era sfrontato, sfidava i pezzi grossi del dipartimento e portava argomenti contrari alle idee più radicate nel campo dell'intelligenza artificiale. Aveva sviluppato un approccio completamente nuovo alla robotica. La elettrizzava che un professore potesse passarla liscia con un atteggiamento tanto anticonformista. Iniziò a passare quanto più tempo possibile attorno a lui, assimilandone il modo di pensare e trasformandolo, di fatto, nel proprio mentore. Brooks non era uno di quegli insegnanti che ti dice che cosa fare; lasciava che ciascuno trovasse la propria strada, anche sbagliando, ma era sempre pronto ad appoggiarti quando necessario. Questo modo di fare si addiceva bene al bisogno di indipendenza di Yoky. Solo più avanti nel tempo capì quanto le idee di Brooks l'avessero influenzata. Seguendo il suo esempio, anche se inconsciamente, Yoky sarebbe arrivata a creare un suo approccio alla robotica che l'avrebbe portata all'invenzione di un nuovo settore conosciuto come neurobotica.

La scelta del giusto mentore è più importante di quanto possiate pensare. Siccome la sua influenza futura è molto più profonda di quanto non si creda, una scelta sbagliata può avere un effetto negativo finale sul vostro percorso verso la supremazia. Potreste finire per assimilare consuetudini e modi che non vi si addicono e che potrebbero confondervi con l'andar del tempo. Se il mentore è troppo dispotico, potreste finire per diventare una sua imitazione, invece di trasformarvi in un vero Maestro. Spesso si sbaglia quando si sceglie qualcuno che sembra avere tante conoscenze, che ha una personalità affascinante o che ha la reputazione migliore nel settore: sono tutte motivazioni superficiali. Non scegliete il primo mentore che incontrate per strada. Rifletteteci bene.

Quando scegliete il mentore, dovete tenere a mente le vostre intenzioni e il vostro Progetto di vita, nonché l'impiego futuro che immaginate per voi stessi. Il mentore dovrebbe essere strategicamente in linea con questi aspetti. Se la vostra strada vi porta in una direzione piuttosto rivoluzionaria, vorrete un mentore aperto, progressivo e non tiranneggiante. Se il vostro ideale ha un che di eccentrico, vorrete un mentore che vi faccia sentire a vostro agio e che vi aiuti a trasformare le vostre peculiarità in supremazia, invece di tentare di soffocarle. Se, come Jung, siete confusi e provate una certa ambivalenza riguardo alla direzione da intraprendere, potrebbe essere utile trovare qualcuno che vi aiuti a chiarirvi le idee su ciò che volete, qualcuno di importante che magari non risponde alla perfezione al vostro gusto. A volte il mentore ci mostra che cosa vogliamo evitare o a cosa vogliamo ribellarci. In quest'ultimo caso, è meglio mantenere un maggior distacco emotivo di quello che normalmente si raccomanda, soprattutto se il mentore è del tipo dispotico. Con il tempo capirete che cosa assimilare e che cosa rifiutare.

Ricordate: la dinamica mentore-allievo ripropone qualcosa della dinamica genitoriale o della figura paterna. È un cliché dire che non si può scegliere la propria famiglia, ma siete liberi di scegliervi il mentore. In questo caso, la scelta giusta può portarvi ciò che non avete ricevuto dai vostri genitori – supporto, sicurezza, indicazioni, spazio per scoprire le cose per conto vostro. Cercate mentori che vi possano offrire tutto questo e state attenti a non cadere nella trappola opposta e scegliere cioè un mentore perché assomiglia ai vostri genitori, inclusi i loro tratti negativi. Non fareste altro che dover riaffrontare ciò che vi ha ostacolato in primo luogo.

2. Guardate intensamente nello specchio del mentore

Hakuin Zenji (1686-1769) nacque in un villaggio vicino alla città di Hara, in Giappone. Il padre discendeva da un'illustre stirpe di guerrieri samurai. Da bambino, Hakuin mostrava un'energia incessante, che sembrava l'avrebbe destinato a una vita dedicata alle arti marziali. Ma quando aveva circa undici anni, sentì un sacerdote fare una predica sui tormenti dell'inferno che avrebbero accolto gli incauti. Il sermone lo riempì di un'angoscia che niente e nessuno riusciva a placare. Spese la sua tenace

energia a dubitare del proprio valore e, all'età di quattordici anni, decise che l'unica maniera di calmare quell'inquietudine fosse intraprendere il cammino religioso e diventare un sacerdote. Era particolarmente affascinato dal buddismo zen, perché aveva letto storie di grandi Maestri in Cina e Giappone che avevano superato ostacoli e sofferenze infinite per raggiungere l'illuminazione. L'idea di dover attraversare una fase di sofferenza si addiceva ai dubbi interiori che provava riguardo a se stesso.

Quando compì diciotto anni, fu mandato in un centro di formazione che lo avrebbe preparato alla vita religiosa. Rimase però deluso dal metodo d'insegnamento. Si era immaginato sessioni di meditazione continue e altre prove. Invece, gli facevano studiare molti testi cinesi e giapponesi. Ciò che leggeva o sentiva dagli istruttori non lo cambiava affatto. Si trattava solo di una mera conoscenza intellettuale che non aveva legami con la vita quotidiana. La sua inquietudine non poté far altro che aumentare. Lasciò il tempio e vagò alla ricerca di un mentore che avrebbe potuto guidarlo.

Passò da una scuola zen all'altra, in ogni angolo del Giappone, cosicché si fece un'idea chiara dello stato dell'istruzione zen dell'epoca. Tutto ruotava attorno a delle semplici sessioni di meditazione, con poche spiegazioni, finché il suono di una campana enorme indicava ai monaci che era ora di mangiare o di dormire. Nel tempo libero, intonavano canti per la pace e la felicità. Lo zen era diventato un sonnifero che sopiva gli studenti in uno stato di torpore e apatia. Dare delle indicazioni agli studenti era considerato invadente e arrogante; dovevano trovare la via per giungere all'illuminazione per conto proprio. Ovviamente, lasciati liberi di fare come volevano, gli allievi avevano preferito la strada più semplice: non fare niente. Quella tendenza dilagava in tutto il Giappone; i monaci di ogni dove si erano convinti che lo zen fosse facile e che se qualcosa sembrava giusto, allora lo era.

Di tanto in tanto Hakuin sentiva parlare di scuole o sacerdoti che creavano scompiglio, così andava a vedere con i propri occhi. Nel 1708, trascorse diverse settimane in viaggio per raggiungere un tempio in una città sulla costa dove era comparso uno di quei sacerdoti provocatori, ma dopo aver udito poche parole dalla sua bocca, Hakuin provò la stessa tremenda noia e delusione: recitava citazioni da testi, raccontava storie brillanti, il tutto per coprire la vacuità del suo discorso. Iniziò a chiedersi se fosse venuto il momento di arrendersi, se la vera illuminazione non

esistesse più. Al tempio incontrò un altro giovane monaco che era rimasto altrettanto scontento della predica del sacerdote. Divennero amici e un giorno il monaco raccontò che per un po' aveva studiato sotto la guida di uno strano Maestro, un recluso chiamato Shoju Rojin che era completamente diverso da tutti gli insegnanti che aveva incontrato. Viveva in un villaggio difficile da raggiungere, accettava solo una manciata di studenti e pretendeva molto da loro. Hakuin non aveva bisogno di sentire altro. Chiese al giovane monaco di accompagnarlo subito da Shoju.

Quando incontrò il Maestro, Hakuin gli lesse negli occhi qualcosa di diverso rispetto a tutti gli altri sacerdoti o insegnanti. Emanava forza e padronanza di sé; la sua espressione raccontava del tormento che aveva sopportato per raggiungere quello stato. Quell'uomo aveva vissuto e sofferto. Hakuin fu felicissimo quando il Maestro disse che lo avrebbe accettato come allievo, ma la sua emozione si trasformò ben presto in paura. Durante il loro primo incontro, Shoju gli chiese: «Come interpreti il kōan (un aneddoto zen usato per istruire) sul cane e sulla natura di Buddha?». «Non c'è modo di metterci né mano né piede», rispose Hakuin pensando di aver dato una risposta brillante. Al che Shoju si sporse in avanti, gli afferrò il naso, stringendolo e piegandolo con forza, e gli gridò in faccia: «Ora ci ho messo io una bella mano!» Lo tenne fermo per diversi minuti facendogli provare una sensazione di paralisi completa.

Nei giorni successivi Hakuin dovette sopportare altri soprusi. Shoju lo faceva sentire come se tutti i suoi studi e i viaggi non gli avessero insegnato nulla. Non faceva né diceva mai qualcosa di giusto. All'improvviso riceveva uno schiaffo o uno sputo in faccia. Iniziò a dubitare di ogni minimo elemento delle proprie conoscenze e viveva nel terrore di ciò che Shoju gli avrebbe fatto.

Il Maestro gli affidò una serie di complicatissimi kōan da valutare e su cui discutere. Non riusciva a cavarci un ragno dal buco. Il suo abbattimento e la sua demoralizzazione stavano per raggiungere il punto di rottura, ma siccome sapeva che era importante perseverare, continuò a riflettere giorno e notte. Presto iniziò a nutrire dei dubbi anche su Shoju e prese in considerazione l'idea di andarsene.

Un giorno che si sentiva particolarmente turbato, andò al villaggio vicino e senza sapere come e perché iniziò a meditare su uno dei kōan più spinosi che Shoju gli aveva affidato. Sovrappensiero, finì nel giardino di

una casa privata. La donna che viveva lì gli urlò di andarsene, ma Hakuin non se ne accorse. Credendolo un pazzo o un bandito, la donna lo colpì in testa con un bastone, facendolo stramazzare a terra. Quando, qualche minuto dopo, si riprese, si sentì improvvisamente diverso: era finalmente giunto al cuore del kōan di Shoju! Lo comprendeva appieno! Era vivo dentro di lui! Ora tutto aveva un senso, era certo di aver finalmente raggiunto l'illuminazione e il mondo gli appariva con una veste tutta nuova. Si mise a battere le mani e a urlare dalla gioia. Per la prima volta si sentì libero dal peso della sua angoscia.

Corse da Shoju, che capì subito che cosa fosse accaduto all'allievo. Questa volta il Maestro fu gentile con lui e gli sfiorò la schiena con il ventaglio. Rivelò quindi al ragazzo i propri pensieri: dal primo momento in cui si erano incontrati, aveva riconosciuto in Hakuin gli ingredienti necessari per il vero apprendimento. Era un ragazzo grintoso, determinato e assetato di conoscenza. Gli spiegò che il problema con la maggior parte degli studenti è che, inevitabilmente, a un certo punto si *fermano*. Colgono un'idea e poi vi ci si aggrappano finché non muore; si illudono di conoscere la verità. Ma il vero zen non si ferma mai, non si irrigidisce mai in tali verità. Ecco perché tutti devono essere spinti costantemente verso l'abisso, ricominciare e provare la loro assoluta indegnità di studente. Senza sofferenza né dubbi, la mente si arresta sui cliché e lì rimane, finché anche lo spirito non muore. Non basta nemmeno aver raggiunto l'illuminazione. Bisogna sempre ricominciare e sfidare se stessi.

Shoju era certo che Hakuin avrebbe proseguito il cammino grazie alla sua tenacia. Lo zen stava morendo in Giappone. Sperava che Hakuin restasse con lui e che ne divenisse il successore. Credeva, infatti, che il giovane un giorno avrebbe riportato in auge la religione. Alla fine, però, Hakuin non riuscì a domare la propria irrequietezza. Dopo otto mesi, lasciò Shoju, certo di tornare appena possibile. Ma gli anni passarono e fu nuovamente colto dai dubbi e dall'ansia. Vagò di tempio in tempio, vivendo alti e bassi.

All'età di quarantun anni, visse il suo momento di massima illuminazione, che lo avrebbe dotato di una forma mentis che non lo avrebbe più abbandonato per il resto della vita. A quel punto, tutte le idee e gli insegnamenti di Shoju gli tornarono in mente, come se li avesse sentiti il giorno prima, e capì che Shoju era stato l'unico vero Maestro che avesse

conosciuto. Voleva tornare da lui per ringraziarlo, ma era morto cinque anni prima. Lo avrebbe quindi ripagato diventando egli stesso un insegnante e mantenendo vive le lezioni del Maestro. Alla fine, Hakuin salvò davvero la pratica zen dal degrado in cui era caduta, proprio come Shoju aveva previsto.

Raggiungere la supremazia richiede fermezza e un legame costante con la realtà. Da apprendisti, può risultare difficile metterci alla prova da soli nella maniera più giusta e avere un'idea chiara delle nostre debolezze. I tempi in cui viviamo rendono questo compito ancora più arduo. La nostra cultura non promuove più lo sviluppo della disciplina attraverso situazioni difficoltose che prevedano anche della sofferenza. La gente è sempre più riluttante a confessare agli altri la propria verità – i punti deboli, le inadeguatezze, i difetti del proprio lavoro. Anche i manuali di autoaiuto pensati per rimetterci in sesto tendono a essere troppo indulgenti e lusinghieri, e ci dicono quello che vogliamo sentirci dire: che siamo fondamentalmente buoni e che possiamo ottenere tutto ciò che desideriamo seguendo solo delle semplici regole. Sembra che sia ingiurioso o nocivo per l'autostima della gente offrire una critica severa e realistica, affidare dei compiti che aiutino le persone a rendersi conto di quanta strada debbano ancora fare. In realtà, questa condiscendenza e la paura di ferire i sentimenti altrui a lungo andare sono molto più dannose. Rendono difficile poter valutare quale punto del percorso si è raggiunto e sviluppare l'autodisciplina. Non prepara le persone ai rigori del viaggio verso la supremazia. Indebolisce la loro volontà.

I Maestri hanno sofferto per giungere dove sono. Hanno affrontato infinite critiche del loro operato, dubbi sul loro progresso, battute d'arresto nel loro cammino. Sentono dentro di sé che cosa è davvero necessario per giungere alla fase creativa e superarla. Da mentori, solo loro possono stimare il nostro progresso, le debolezze del nostro carattere, le prove che dobbiamo affrontare per andare avanti. Di questi tempi, dovete ricevere dal vostro mentore la dose più massiccia di realtà. Dovete cercarla e accoglierla. Se possibile, scegliete un mentore famoso per questa sua forma di amore severo. Se le vostre guide rifuggono dal mostrarvelo, obbligateli a reggere lo specchio che vi riveli chi siete veramente. Spronateli ad affidarvi compiti che mettano in luce le vostre forze e le debolezze, che vi

permettano di ottenere il massimo dei riscontri, per quanto duri possano essere. Abituatevi alla critica. La sicurezza è importante, ma se non si basa su una valutazione realistica di chi siete veramente, non è altro che mera grandiosità o sciocca arroganza. Grazie alla risposta realistica del vostro mentore svilupperete nel tempo una sicurezza che è molto più sostanziale e che vale davvero la pena possedere.

3. Trasformate le loro idee

Nel 1943, il celebre pianista e insegnante Alberto Guerrero accettò un nuovo allievo, un undicenne precoce chiamato Glenn Gould, che non aveva nulla a che vedere con gli altri studenti che aveva incontrato fino allora. Glenn suonava già da quando aveva quattro anni, istruito dalla madre che, a sua volta, era un'esperta pianista. Dopo qualche anno sotto la sua guida, Glenn era diventato molto più capace di lei su vari fronti; iniziò quindi a discutere e a correggerla; aveva bisogno di qualcosa di più stimolante. Guerrero era molto conosciuto a Toronto, in Canada, dove vivevano i Gould; aveva la reputazione di uomo paziente ma severo, due tratti che gli avrebbero fatto comodo come istruttore di Glenn, così i genitori scelsero lui. Dal loro primo incontro, Guerrero percepì una serietà e un'intensità inaspettata in un ragazzo tanto giovane. Gould lo ascoltava con assoluta attenzione e assimilava il suo stile di esecuzione come nessun altro allievo era mai riuscito a fare. Era un imitatore abilissimo.

Non molto tempo dopo, però, Guerrero iniziò a notare dei tratti peculiari in quel ragazzo. Un giorno, deciso ad ampliare il repertorio di Gould, Guerrero gli presentò la musica di Arnold Schoenberg, il grande compositore di musica atonale del quale Guerrero sosteneva la causa. Si aspettava che il ragazzo si emozionasse per la novità di quel suono, invece rimase sorpreso dall'espressione di completo disgusto che gli lesse nel volto. Gould portò lo spartito a casa, ma sembrava che non avesse mai provato a suonarlo, così Guerrero lasciò perdere la questione. Poi, alcune settimane dopo, Gould presentò al Maestro alcune sue composizioni recenti, dei lavori interessanti che avevano tratto chiara ispirazione da Schoenberg. Poco dopo, Gould portò degli spartiti che voleva provare con Guerrero, tutta musica atonale di vari compositori, Schoenberg incluso, ma non il

brano che Guerrero gli aveva consegnato inizialmente. Era ovvio che il giovane avesse studiato quella musica per conto proprio e aveva deciso che gli piaceva.

Per Guerrero divenne quasi impossibile valutare la reazione che Gould poteva avere alle sue idee. Per esempio, il Maestro era solito consigliare agli allievi di memorizzare il brano studiandolo sulla carta prima di provare a eseguirlo. In quel modo, il pezzo avrebbe preso vita innanzitutto nella loro mente e sarebbero così riusciti a vederlo come un tutt'uno, invece di eseguirne soltanto le note. Gould coscienziosamente seguì il consiglio con una particolare composizione di Bach, ma quando ne discussero insieme la struttura e il tema portante, il giovane avanzò delle nozioni piuttosto strane e contrarie a quelle di Guerrero, che per Gould erano romantiche e d'altri tempi. In un'altra occasione Guerrero condivise l'idea che, ogni volta che si suonava un pezzo per pianoforte di Bach, fosse meglio immaginare di suonarlo al clavicembalo. A Gould l'idea piacque, ma poi, qualche mese dopo, disse che preferiva immaginare un altro strumento per Bach.

Le idee più innovative di Guerrero ruotavano attorno agli aspetti fisici del suonare il pianoforte. Aveva dedicato anni allo studio della fisiologia, in particolare a tutto ciò che fosse legato alle mani e alle dita. Il suo obiettivo era di impartire agli allievi uno stile rilassato ma potente, con il quale avrebbero potuto acquisire una totale padronanza della tastiera, con dita dal tocco fulmineo. Passò ore e ore a istruire Gould in questo suo approccio, affinando la particolare postura di cui era sostenitore. Si trattava di una posizione ricurva sulla tastiera, con l'azione che derivava esclusivamente dalla regione lombare e dalle mani, mentre le spalle e le braccia rimanevano completamente immobili. Dimostrò questa tecnica infinite volte al suo allievo. Gli affidò una serie di strani esercizi da lui creati che gli avrebbero rafforzato le dita. Gould sembrava abbastanza interessato ma, come al solito, Guerrero aveva l'impressione che presto si sarebbe dimenticato tutto e se ne sarebbe andato per la sua strada.

Con il passare degli anni, Gould prese a discutere con il Maestro sempre più spesso. Le idee e l'approccio alla musica di Guerrero gli sembravano troppo latine e intrappolate in un'altra era. Alla fine, quando aveva diciannove anni, Gould decise di procedere per conto proprio. Non aveva più bisogno di un mentore, un fatto che Guerrero accettò di buon grado. Era

chiaro che il giovane doveva ormai trovare le proprie idee riguardo alla musica e alla sua esecuzione.

Nel corso degli anni, però, mentre Gould si faceva un nome come uno dei più grandi pianisti della storia, Guerrero capì quanto quell'allievo avesse assimilato le sue idee. Lesse varie recensioni sulle interpretazioni di Gould in cui i critici notavano come il pianista sembrava suonasse Bach quasi fosse al clavicembalo, cosa che presto altri musicisti imitarono. La postura, il modo di curvarsi e sporgersi sullo strumento, lo rendevano il ritratto preciso del giovane Guerrero. Le sue dita erano così veloci e potenti che era chiaro che si era allenato per anni con gli esercizi appresi dal Maestro. Nelle interviste rilasciate, Gould parlava dell'importanza di imparare il brano musicale sulla carta prima di eseguirlo, ma lo diceva come se fosse un'idea sua. Cosa ancora più strana, Gould suonava determinati pezzi proprio come Guerrero li aveva immaginati, ma con una verve e uno stile che non avrebbe mai potuto eguagliare. Era come se l'allievo avesse interiorizzato l'essenza del suo stile e lo avesse trasformato in qualcosa di più grande.

Già da bambino, Glenn Gould aveva intuito quale fosse il suo grande dilemma. Aveva un orecchio straordinario per la musica; era talmente sensibile da riuscire a cogliere le sfumature caratteristiche di un altro pianista e a riprodurle dopo averle ascoltate una sola volta. Allo stesso tempo, però, sapeva di essere un giovane molto speciale con dei gusti particolari. Voleva diventare un grande interprete. Se avesse ascoltato troppo attentamente gli insegnanti o gli altri interpreti e avesse raccolto da loro idee e stile, avrebbe perso il proprio senso d'identità. Aveva però bisogno di una guida e di acquisire delle conoscenze. Il dilemma si fece particolarmente intenso con Alberto Guerrero, che era un insegnante carismatico. A volte è una maledizione imparare da qualcuno che è così geniale ed esperto, perché la propria sicurezza viene schiacciata nel tentativo di seguire le loro grandi idee. Molti pianisti si perdono nell'ombra dei loro mentori illustri e non ottengono granché nella vita.

Vista la sua ambizione, Gould riuscì a trovare la soluzione perfetta al suo dilemma. Ascoltava tutte le idee sulla musica di Guerrero e provava a metterle in pratica. Mentre suonava, però, le alterava quasi impercettibilmente affinché rispondessero alle proprie inclinazioni. In

questo modo sentiva di possedere una sua voce. Con il passare del tempo, rese il distacco dall'istruttore sempre più pronunciato. Poiché era molto influenzabile, nel corso dell'apprendistato aveva inconsciamente interiorizzato tutte le idee più importanti del mentore, ma grazie al suo impegno attivo era riuscito a adattarle alla propria individualità. Così, imparò ma sviluppò anche uno spirito creativo che lo avrebbe aiutato a contraddistinguersi da qualsiasi altro musicista, una volta lasciato Guerrero.

Da apprendisti, condividiamo tutti lo stesso dilemma. Per imparare dai mentori, dobbiamo essere aperti e assolutamente sensibili alle loro idee. Dobbiamo lasciarci stregare. Ma se esageriamo, rischiamo che la loro influenza ci marchi tanto da non lasciarci lo spazio interiore per sviluppare la nostra voce, ritrovandoci a vivere un'esistenza legata a delle idee non nostre. La soluzione, come ha scoperto Gould, è ingegnosa: nel momento stesso in cui ascoltiamo e immagazziniamo le idee dei mentori, dobbiamo lentamente maturare un certo distacco da loro. Iniziamo adattandole alle nostre condizioni, alterandole affinché rispondano al nostro stile e alla nostra inclinazione. A mano a mano che progrediamo nel percorso, possiamo farci più audaci, e possiamo addirittura concentrarci sui difetti o sulle debolezze di certe loro idee. Lentamente plasmiamo la loro conoscenza a nostra immagine. Diventando più sicuri e indipendenti, possiamo perfino metterci in competizione con il mentore che una volta adoravamo. Come disse Leonardo da Vinci: «Tristo è quel discepolo che non avanza il maestro».

4. Create una dinamica interattiva

Nel 1978, un promettente pugile dei pesi leggeri chiamato Freddie Roach andò a Las Vegas con il padre in cerca di un allenatore che lo portasse ai massimi livelli. Com'è stato raccontato nella prima parte (pagina 74), la scelta ricadde su Eddie Futch, una leggenda tra i coach di boxe.

Futch aveva un curriculum di tutto rispetto. Da giovane si era allenato con Joe Louis. Impossibilitato a diventare professionista a causa di un soffio al cuore, divenne un allenatore, e lavorò in seguito con alcuni dei pesi massimi più famosi, tra cui Joe Frazier. Era un uomo paziente e calmo che sapeva dare istruzioni precise; era un vero maestro nel migliorare le

tecniche dei suoi boxeur. Sotto la sua guida, Roach imparò in fretta e vinse tutti i primi dieci incontri.

Presto, però, Roach notò un problema: durante gli allenamenti ascoltava con attenzione tutto ciò che Futch aveva da dire e riusciva a metterlo in pratica con facilità, ma durante gli incontri, nel momento stesso in cui iniziava a picchiare l'avversario, gettava al vento le tecniche apprese e lottava basandosi solo sulle emozioni. A volte funzionava, ma incassava tanti colpi e la sua carriera iniziò a zoppicare. Dopo anni che le cose andavano così, Roach rimase sorpreso dal fatto che Futch sembrava non accorgersi di nulla. Con tanti pugili nella sua scuderia, Futch manteneva le distanze; non offriva un'attenzione molto personalizzata.

Alla fine, nel 1986, Roach si ritirò. Rimase a Las Vegas, passando da un lavoretto all'altro, ma nel tempo libero riprese a frequentare la palestra dove si era allenato. Iniziò presto a dare consigli ai vari pugili e a dare una mano. Senza essere pagato, divenne di fatto un assistente di Futch, tanto da allenare alcuni atleti per conto proprio. Conosceva bene la tecnica di Futch e aveva interiorizzato molte delle mosse che lui gli aveva insegnato. Aggiunse però il suo tocco a quegli allenamenti. Portò il lavoro con gli speciali guantoni imbottiti da usare nel ring per far provare ai pugili i vari colpi e le loro combinazioni a tutto un altro livello, creando delle sedute d'allenamento più lunghe e fluide. Ciò gli permetteva di essere maggiormente coinvolto nell'azione, cosa di cui provava nostalgia. Dopo qualche anno capì di essere bravo in ciò che faceva e così lasciò la palestra di Futch per intraprendere la carriera di allenatore.

Secondo Roach, la boxe stava cambiando. Gli atleti erano più veloci, ma gli allenatori come Futch continuavano a proporre uno stile piuttosto statico, che non sfruttava quei cambiamenti. Roach iniziò così a sperimentare con l'intera dinamica dell'allenamento. Trasformò il lavoro con i guantoni imbottiti in una vera e propria simulazione dell'incontro, che poteva andare avanti anche per diversi round. Ciò gli permetteva di essere vicino al pugile, di impararne l'arsenale di colpi, di vedere come si muoveva sul ring. Prese ad analizzare i filmati degli avversari, cercando di scovare possibili mosse ricorrenti e punti deboli del loro stile. Escogitava quindi una strategia per sfruttare queste debolezze, che poi sondava sul ring con i pugili durante l'allenamento. Lavorando così a stretto contatto con loro, instaurava un rapporto ben diverso da quello che lui aveva avuto con

Futch: era più stretto e viscerale. Questi momenti di profondo legame, però, inevitabilmente andavano e venivano, con tutti i suoi atleti. A mano a mano che miglioravano, infatti, i pugili iniziavano a smettere di ascoltarlo, sicuri di saperne già abbastanza. Il loro ego intralciava la loro capacità di apprendimento.

Poi, nel 2001, varcò la soglia della sua palestra a Hollywood, in California, un pugile fatto di tutt'altra pasta. Si chiamava Manny Pacquiao, cinquantacinque chili, categoria pesi piuma, mancino, che nelle sue native Filippine aveva raggiunto un certo successo, ma che era alla ricerca di un allenatore negli Stati Uniti che portasse la sua tecnica a tutt'altro livello. In molti lo avevano già scartato. Lo avevano guardato allenarsi, ed era davvero notevole, ma nella categoria dei pesi leggeri non c'era possibilità di fare soldi.

Roach, però, era un altro genere di allenatore. Salì sul ring con Pacquiao, armato dei guantoni da allenamento, e dal primo colpo capì c'era qualcosa di speciale in quell'atleta. Aveva un che di esplosivo, intenso, una verve mai riscontrata in nessun altro pugile. Gli altri allenatori lo avevano solo guardato da lontano e non potevano sentire quello che Roach provava lì sul ring con lui. Dopo un round, Roach era sicuro di aver trovato il pugile che aveva sempre sognato di allenare, con il quale realizzare il nuovo stile di boxe che voleva intraprendere. Pacquiao rimase altrettanto colpito dall'allenatore.

Secondo Roach, Pacquiao aveva la stoffa per diventare un pugile imbattibile, ma non mostrava varietà: aveva un gancio sinistro straordinario, ma poco più. Cercava sempre il colpo che mandasse l'avversario al tappeto, senza considerare altre mosse. L'obiettivo di Roach era trasformare Pacquiao in una belva da ring dalle mille sfaccettature. Iniziò l'allenamento sul ring, cercando di fargli sviluppare un potente gancio destro e un gioco di gambe più agile. Lo colpì subito l'intensità con cui il giovane si concentrava sulle sue indicazioni e la velocità con cui apprendeva. Era un ragazzo disposto a imparare e quindi il miglioramento fu più rapido di quello degli altri atleti. Sembrava che Pacquiao non si stancasse mai di allenarsi e che non si preoccupasse di esagerare. Roach attendeva però il sopraggiungere dell'inevitabile dinamica per cui il pugile smetteva di ascoltarlo, che però non arrivò mai. Quello era un pugile che poteva migliorare sempre di più. Pacquiao sviluppò così un gancio destro

devastante e il suo gioco di gambe era veloce tanto quanto quello delle mani. Iniziò a vincere incontro dopo incontro, in maniera impressionante.

Con il passare degli anni, il loro rapporto si evolse. Durante gli allenamenti, Pacquiao aggiustava o migliorava le mosse sviluppate da Roach per l'incontro seguente. Contribuiva alla strategia, alterandola all'occasione. Pacquiao aveva sviluppato un sesto senso, capiva al volo dove Roach volesse arrivare e riusciva a portare il suo pensiero al livello successivo. Un giorno Roach vide Pacquiao improvvisare una mossa alle corde in cui schivò e attaccò l'avversario da un lato invece che frontalmente. Roach colse al volo la valenza di quella mossa e voleva svilupparla per creare un nuovo stile di boxe. Ora imparava da Pacquiao tanto quanto il pugile imparava da lui. Il normale rapporto allenatore-pugile si era trasformato in qualcosa di più interattivo e vivo. Così avrebbero potuto superare quell'impasse apparentemente inevitabile per cui molti pugili perdevano vigore e gli avversari approfittavano quindi di quella debolezza.

Lavorando insieme in questo modo, Roach riuscì a trasformare un pugile piuttosto uniforme e quasi sconosciuto nel più grande boxeur della sua generazione.

In teoria, non dovrebbe esserci limite a ciò che possiamo imparare da un mentore con grande esperienza. Ma in pratica ciò accade di rado. I motivi sono molteplici: a un certo punto, il rapporto con il mentore può farsi piatto, perché non è sempre facile mantenere lo stesso livello di attenzione che si ha quando si è all'inizio del percorso. A volte può crearsi un certo risentimento verso l'autorità del mentore, soprattutto una volta che l'allievo ha acquisito delle competenze e il divario con la guida si è ridimensionato. Spesso, poi, il mentore viene da un'altra generazione e ha una visione diversa del mondo. A un certo momento, alcuni dei loro princìpi più cari possono non essere più al passo con i tempi e così smettiamo di ascoltarli. L'unica soluzione a tutto ciò è riuscire a sviluppare con il mentore una dinamica più interattiva. Se anche loro riescono a adattarsi ad alcune delle vostre idee, allora il rapporto si anima. Notando una maggiore apertura nei vostri confronti, il vostro risentimento verso di loro scemerà. Rivelando le vostre esperienze, farete sì che i loro princìpi non si irrigidiscano in dogmi.

Questo modo di interagire si adatta bene ai nostri tempi democratici e può fungere da ideale. Non deve però essere accompagnato da un

atteggiamento di ribellione e da una diminuzione del nostro rispetto nei confronti del mentore. La dinamica abbozzata nei paragrafi precedenti di questa parte rimane valida. Come Pacquiao, dovete portare all'interno della relazione la massima stima e una totale dedizione. Dovete essere aperti alle istruzioni del mentore. Una volta ottenuto il *loro* rispetto per la grande voglia di imparare che avete, rimarranno stregati da voi, come Roach con Pacquiao. Grazie alla dedizione, migliorerete le vostre competenze, il che vi darà la forza di mettere in gioco voi stessi e i vostri bisogni. Inizierete così a offrire riscontri alle loro indicazioni, magari rivedendo alcune delle loro idee. Questa dinamica deve partire da voi, siete voi a dare il tono al cambiamento con la vostra sete di conoscenza. Una volta che questa dinamica interattiva è nata, il rapporto mentore-allievo acquista un potenziale quasi illimitato di apprendimento.

L'opposto

Non è mai saggio fare deliberatamente a meno dei vantaggi che derivano dall'avere un mentore nella vostra vita. Non fareste altro che sprecare tempo prezioso cercando di capire che cosa vi serve sapere. A volte, però, non si ha altra scelta. Semplicemente non c'è nessuno che possa rivestire quel ruolo e siete quindi lasciati soli, abbandonati a voi stessi. In questo caso, dovete fare di necessità virtù. Questo è stato il percorso intrapreso da uno dei più grandi personaggi storici che abbia mai raggiunto la supremazia da solo: Thomas Alva Edison (1847-1931).

Già da piccolo Edison si era abituato a fare le cose per conto proprio, per necessità. La sua famiglia era povera e dall'età di dodici anni dovette guadagnarsi da vivere per aiutare i genitori. Vendeva giornali sui treni e, viaggiando in lungo e in largo per il suo nativo Michigan, sviluppò un'ardente curiosità per tutto ciò che vedeva. Voleva sapere come funzionavano le cose: le macchine, i congegni, qualsiasi cosa che avesse delle parti mobili. Non avendo né insegnanti né scuole, si rivolse ai libri, soprattutto quelli che trattavano di scienza. Iniziò a condurre i primi esperimenti nel seminterrato di casa e imparò a smontare e riparare ogni tipo di orologio. Quando compì quindici anni, iniziò un apprendistato come telegrafista, quindi trascorse diversi anni a viaggiare per il Paese

esercitando quel mestiere. Non aveva possibilità di ottenere un'istruzione formale e nel suo girovagare non si imbatté mai in nessuno che potesse fargli da mentore o insegnante. Così, in alternativa, prese a frequentare le biblioteche delle città in cui si trovava per lavoro.

Un libro in particolare ebbe un ruolo decisivo nella sua vita: i due volumi di Michael Faraday intitolati *Experimental Researches in Electricity*. Quel libro divenne per Edison ciò che *The Improvement of the Mind* fu per Faraday. Gli offrì un approccio sistematico alla scienza e un programma da seguire per istruirsi sul campo di studio di cui era ormai ossessionato: l'elettricità. Riuscì a seguire gli esperimenti spiegati dal grande Maestro e ad assimilarne l'approccio filosofico alla scienza. Faraday fu per Edison un modello di comportamento per il resto della vita.

Con libri, esperimenti e pratica in vari lavori, Edison riuscì a completare un'istruzione molto rigorosa nel giro di dieci anni, finché non divenne un inventore. Questo successo fu reso possibile dall'incessante desiderio di imparare da qualsiasi cosa incontrasse sul suo cammino e grazie alla sua disciplina. Aveva sviluppato l'abitudine di superare la mancanza di studio organizzato con tanta determinazione e perseveranza. Lavorò più di qualsiasi altra persona. Siccome era al di fuori di ogni istruzione e la sua mente non era stata indottrinata da nessuna scuola di pensiero, riuscì a portare una prospettiva sempre fresca in ogni problema che si ritrovava ad affrontare. Trasformò la mancanza di istruzione in un vantaggio.

Se vi trovate costretti in questo cammino solitario, dovete seguire l'esempio di Edison e sviluppare un'estrema sicurezza in voi stessi. In queste condizioni, dovete essere voi il vostro mentore e insegnante. Spronatevi a imparare da qualsiasi fonte sia disponibile. Leggete più libri di chi va a scuola, un'abitudine che dovrebbe accompagnarvi per il resto della vita. Cercate di mettere in pratica la vostra conoscenza, per quanto possibile, con esperimenti o esercizi. Trovate un secondo mentore in figure pubbliche che possano fungere da modelli di comportamento. Potrete ottenere una guida leggendo e riflettendo sulle loro esperienze. Cercate di portare in vita le loro idee, interiorizzandone la voce. Da autodidatti, manterrete una visione incorrotta, derivata completamente dalle vostre esperienze, il che vi offrirà una forza distintiva nel vostro cammino verso la supremazia.

«Imparare dagli esempi è sottomettersi a un'autorità. Si segue un maestro perché si ha fiducia nel suo modo di fare le cose anche quando non si può analizzare e spiegare dettagliatamente la sua efficienza. Guardando il maestro ed emulando i suoi sforzi […] l'apprendista inconsciamente si appropria delle regole dell'arte, comprese quelle che non sono esplicitamente conosciute dallo stesso maestro.»

Michael Polanyi

PARTE QUARTA

Vedete le persone per ciò che sono: l'intelligenza sociale

Spesso l'ostacolo più grande per la nostra ricerca della supremazia sta nello sfinimento emotivo che proviamo quando abbiamo a che fare con l'ostilità e gli intrighi delle persone che ci circondano. Se non prestiamo attenzione, la nostra mente è fatta prigioniera di infiniti raggiri e battaglie politiche. Il problema principale che ci troviamo ad affrontare nell'arena sociale è la nostra tendenza ingenua a proiettare sugli altri i nostri bisogni e desideri emotivi del momento. Travisiamo le loro intenzioni e reagiamo in modi che possono causare confusione e conflitto. L'intelligenza sociale è la capacità di vedere le persone sotto una luce più realistica possibile. Superando il nostro consueto egocentrismo, possiamo imparare a concentrarci sugli altri, a leggere i loro comportamenti, capire le loro motivazioni e scoprire ogni loro possibile tendenza manipolatrice. Una volta che avremo imparato a orientarci nell'ambiente sociale, avremo più tempo ed energia per dedicarci all'apprendimento e all'acquisizione di competenze. Il successo ottenuto senza questa intelligenza non è vera supremazia, e non durerà.

Immedesimarsi

Nel 1718, Benjamin Franklin (1706-1790) andò a lavorare come apprendista nella tipografia del fratello James, a Boston. Il suo sogno era di diventare un grande scrittore. Alla stamperia non avrebbe soltanto imparato ad azionare i macchinari, ma avrebbe anche curato l'edizione dei manoscritti. Circondato da libri e giornali, avrebbe avuto a disposizione tanti esempi di buona scrittura da studiare e da cui imparare. Era il lavoro ideale per lui.

L'istruzione letteraria che si era creato ad hoc funzionò e la sua capacità di scrittura si arricchì notevolmente. Nel 1722, gli si presentò l'opportunità perfetta per cimentarsi come scrittore: suo fratello stava per lanciare un nuovo giornale su vasta scala intitolato «The New-England Courant». Benjamin propose al fratello diverse idee interessanti per alcune storie che poteva scrivere ma, con suo grande dispiacere, James non era interessato a che lui redigesse degli articoli per il giornale. Quella era un'impresa seria, e il lavoro di Benjamin sarebbe stato troppo immaturo per il «Courant».

Benjamin sapeva che era inutile discutere con James; era un uomo molto cocciuto. Ma, mentre valutava la situazione, ebbe un'idea: e se avesse creato un personaggio immaginario che scriveva delle lettere al giornale? Se le avesse scritte bene, James non avrebbe mai sospettato che fossero di Benjamin e le avrebbe pubblicate. In questo modo, avrebbe riso lui per ultimo. Dopo averci pensato a lungo, creò il personaggio perfetto: una giovane vedova chiamata Silence Dogood, una donna che aveva salde opinioni sulla vita a Boston, molte delle quali piuttosto assurde. Per renderla credibile, Benjamin passo ore e ore a immaginare quale potesse essere il suo passato. Entrò così intensamente nel personaggio che quest'ultimo iniziò a prendere vita dentro di lui. Ne sentiva il modo di pensare e presto sviluppò per lei una scrittura molto realistica.

Spedì la prima lettera, piuttosto lunga, al «Courant» e vide divertito che il fratello la pubblicò, aggiungendo una nota nel giornale in cui chiedeva

alla vedova di scrivere ancora. James probabilmente sospettava che dietro la lettera ci fosse un noto scrittore della città che usava uno pseudonimo, poiché le lettere erano argute e satiriche, ma ovviamente non aveva idea che si trattasse del fratello Benjamin. James pubblicò anche le lettere seguenti, che divennero ben presto la rubrica del «Courant» più amata dal pubblico.

Nel frattempo, le responsabilità alla tipografia crescevano, e Benjamin dimostrò di essere un esperto redattore per il giornale. Orgoglioso di tutti questi suoi successi, non riuscì a trattenersi e confessò a James di essere l'autore delle lettere della Dogood. Aspettandosi una lode, rimase particolarmente sorpreso dalla risposta al vetriolo del fratello: non gli piaceva che gli si mentisse. A rendere le cose ancora più difficili, nei mesi successivi James divenne sempre più scostante e addirittura offensivo nei confronti di Benjamin. Presto fu impossibile lavorare con lui, così, nell'autunno del 1723, Benjamin, ormai disperato, decise di scappare da Boston, voltando le spalle al fratello e alla famiglia.

Dopo aver girovagato per alcune settimane, arrivò a Filadelfia, deciso a stabilirsi lì. Aveva solo diciassette anni, era senza soldi e non aveva amicizie, ma si sentiva comunque pieno di speranza. Nei cinque anni che aveva lavorato per il fratello, aveva imparato il mestiere meglio di uomini più grandi di lui. Era molto disciplinato e ambizioso. Per giunta, era uno scrittore talentuoso e di successo. Senza più limiti alla sua libertà, era pronto a conquistare la città. Nei primi giorni esaminò la situazione e la sua sicurezza non poté far altro che aumentare. Le due tipografie che al tempo erano in città erano molto al di sotto del livello di quelle di Boston e la scrittura nei giornali locali era pessima. Aveva quindi un'infinità di possibilità di riempire quei vuoti e farsi strada.

E infatti, solo dopo poche settimane, riuscì ad assicurarsi un impiego in una delle due tipografie della città, il cui proprietario si chiamava Samuel Keimer. Filadelfia era ancora relativamente piccola e provinciale all'epoca e così le voci sul nuovo arrivato e sulle sue capacità letterarie si sparsero velocemente.

Il governatore della colonia della Pennsylvania, William Keith, nutriva l'ambizione di trasformare Filadelfia in un centro culturale e non era soddisfatto dello stato delle due stamperie presenti. Gli arrivò voce di Benjamin Franklin e del suo talento, così lo cercò. Colpito dall'intelligenza del giovane, lo esortò ad aprire una nuova tipografia e promise di prestargli

il capitale iniziale necessario per far partire l'impresa. Le macchine e i materiali dovevano arrivare da Londra e Keith consigliò a Benjamin di andare a supervisionare di persona l'acquisto. Aveva dei contatti in Inghilterra e avrebbe finanziato lui il tutto.

Franklin non riusciva a capacitarsi di tanta fortuna. Solo qualche mese prima era un semplice apprendista dal fratello. Ora, grazie al generoso e intraprendente governatore, avrebbe avuto una tipografia tutta sua, nella quale produrre un giornale e diventare così una delle voci principali della città, tutto questo prima che avesse compiuto vent'anni. Benjamin stava preparando il viaggio a Londra, ma i soldi che Keith aveva promesso come prestito non erano ancora arrivati, così gli scrisse più volte, finché non ricevette notizie che lo rassicurarono dall'ufficio del governatore: appena sbarcato in Inghilterra avrebbe trovato delle lettere di credito per lui. Così, senza spiegare a Keimer cosa stesse combinando, Benjamin lasciò il lavoro e si imbarcò per il viaggio transatlantico.

Le lettere di credito, però, in Inghilterra non c'erano ad attenderlo. Convinto che ci fosse stata un'incomprensione, si mise alla ricerca disperata per Londra di un rappresentante del governatore a cui avrebbe spiegato quali erano gli accordi. Si imbatté così in un ricco mercante di Filadelfia che, una volta sentita la storia, gli rivelò la verità: il governatore Keith era un famigerato fanfarone. Prometteva di tutto a chiunque, cercando così di far colpo sulla gente con il suo potere. Il suo entusiasmo per un progetto raramente durava più di una settimana. Non aveva soldi da prestare e il suo carattere aveva lo stesso valore delle sue promesse.

Mentre cercava di capacitarsi della situazione e rifletteva quel pasticcio, Benjamin non rimase turbato dal fatto che si trovasse in condizioni precarie, da solo e senza soldi lontano da casa. In fondo per un giovane come lui non c'era luogo più emozionante di Londra, dove si sarebbe sicuramente fatto strada. Ciò che lo infastidiva era il fatto di aver frainteso Keith in maniera tanto clamorosa e l'essere stato tanto ingenuo.

Per fortuna, Londra abbondava di grandi tipografie e dopo alcune settimane dal suo arrivo, Franklin trovò impiego in una di esse. Per dimenticare il fiasco con Keith, si buttò a capofitto sul lavoro, facendo presto colpo sul proprietario per la destrezza con cui maneggiava i macchinari e per le sue capacità di redattore. Andava abbastanza d'accordo con i colleghi, ma presto si trovò di fronte a una strana consuetudine

britannica: cinque volte al giorno i compagni di lavoro facevano una pausa per bersi una pinta di birra. Li rinvigoriva, dicevano. Si aspettavano che ogni settimana Franklin contribuisse al fondo per le bevute, ma lui si rifiutò di pagare. Non gli piaceva bere durante le ore di lavoro e si arrabbiava all'idea di perdere parte della paga guadagnata a fatica perché gli altri vi si rovinassero la salute. Fu molto onesto nel parlare dei suoi princìpi e i colleghi cortesemente accettarono la sua decisione.

Nelle settimane che seguirono, però, iniziarono ad accadere cose strane: nei testi di cui aveva già corretto le bozze, presero a saltar fuori degli errori e quasi ogni giorni notava degli sbagli dei quali si prendeva la colpa. Iniziò a temere che stesse perdendo la testa. Se le cose fossero andate avanti così ancora per un po', lo avrebbero licenziato. Era chiaro che qualcuno stava sabotando il suo lavoro e quando protestò con i colleghi, questi incolparono un fantasma dispettoso che si diceva infestasse la stanza. Una volta capito di che cosa si trattava veramente, Franklin mise da parte i suoi princìpi e contribuì al fondo per la birra; gli errori sparirono miracolosamente assieme al fantasma.

Dopo questo incidente e altre imprudenze a Londra, Franklin iniziò a riflettere seriamente su se stesso. Era di un'ingenuità senza speranza e non faceva altro che fraintendere le intenzioni di chi gli stava vicino. Valutando questo problema, lo colpì un paradosso. Nel lavoro era molto razionale e realistico, sempre alla ricerca di migliorarsi. Quando scriveva, per esempio, individuava le sue debolezze con facilità e poi lavorava sodo per superarle. Con la gente, invece, era il contrario: ogni volta veniva travolto dalle emozioni e perdeva ogni contatto con la realtà. Con il fratello, voleva fare colpo su di lui rivelandogli la paternità delle lettere, completamente ignaro dell'invidia e della cattiveria che avrebbe scatenato; con Keith, era talmente preso dai suoi sogni che non aveva prestato attenzione ai chiari segni che mostravano come il governatore fosse solo fumo e niente arrosto; con i colleghi tipografi, era stato accecato dalla rabbia che gli aveva impedito di capire che si sarebbero di certo risentiti di quel tentativo di ravvederli. La cosa peggiore, però, era che sembrava incapace di cambiare questa dinamica egocentrica.

Deciso però a spezzare questo schema e a cambiare i suoi modi, capì che c'era un'unica soluzione: in tutte le future interazioni con altre persone, si sarebbe sforzato di fare un passo indietro e di non farsi prendere dalle

emozioni. Da quella posizione distaccata, si sarebbe concentrato esclusivamente sulle persone con cui si trovava ad avere a che fare, tagliando fuori ogni sua insicurezza e desiderio dall'equazione. Facendo lavorare la mente in questo modo ogni volta, l'avrebbe trasformata in un'abitudine. Nell'immaginare come ciò avrebbe funzionato, provò una strana sensazione. Gli ricordava, infatti, il procedimento che aveva messo in pratica nel comporre le lettere di Silence Dogood, quando era entrato nel personaggio che aveva ideato, nel suo mondo, portandola in vita nella propria mente. In pratica, avrebbe dovuto applicare quella capacità letteraria alla vita quotidiana. Una volta immedesimatosi negli altri, avrebbe capito come poter abbassare le loro resistenze o sventare i loro piani malevoli.

Per rendere questo processo infallibile, decise che avrebbe dovuto adottare una nuova filosofia: l'accettazione completa e radicale della natura umana. La gente, infatti, possiede delle qualità e caratteristiche connaturate. Alcune sono frivole come quelle di Keith, altre vendicative come quelle del fratello, oppure inflessibili come quelle dei colleghi. C'è gente così ovunque; è sempre stato così sin dall'alba dei tempi. È futile prendersela o cercare di cambiare le persone: non farebbero altro che arrabbiarsi o risentirsi. Conviene accettare quelle caratteristiche come si accettano le spine sugli steli delle rose. È meglio osservare e raccogliere quante più informazioni sulla natura umana possibili, così come si accumulano informazioni nelle scienze. Se fosse riuscito a seguire questo percorso, si sarebbe sbarazzato della sua terribile ingenuità e avrebbe portato un po' di razionalità nelle sue relazioni sociali.

Dopo più di un anno e mezzo di lavoro a Londra, Franklin era riuscito a mettere da parte abbastanza denaro per il viaggio di ritorno nelle colonie americane e nel 1727 si ritrovò di nuovo a Filadelfia, alla ricerca dell'ennesimo impiego. Nel bel mezzo di questa ricerca, il suo datore di lavoro di un tempo, Samuel Keimer, lo colse di sorpresa offrendogli una buona occupazione all'interno della sua tipografia. Sarebbe stato responsabile del personale e avrebbe dovuto preparare i nuovi dipendenti che Keimer aveva assunto per la sua azienda in espansione. Per far ciò, sarebbe stato rimunerato con un buon stipendio annuale. Franklin accettò, ma fin da subito sentì che c'era qualcosa che non andava. Quindi, così come si era ripromesso, fece un passo indietro e con calma riconsiderò i fatti.

Doveva istruire cinque uomini ma, una volta che quell'incarico fosse compiuto, ci sarebbe rimasto poco altro da fare per lui. Anche Keimer si comportava in maniera strana; era molto più affabile del solito. Era un signore insicuro e permaloso, e questa facciata così cordiale non gli si addiceva. Immaginando la situazione dal punto di vista di Keimer, Franklin comprese che l'uomo si era risentito molto a causa della sua improvvisa partenza per Londra, che doveva averlo lasciato nei guai. Keimer vedeva Franklin come un ragazzotto presuntuoso che si meritava una bella lezione. Siccome Keimer non era il tipo da parlare di queste cose con gli altri, fremeva di rabbia dentro, complottando per conto proprio. Ragionando in questo modo, le intenzioni del datore di lavoro gli furono chiare: voleva che Franklin impartisse la sua vasta conoscenza ai nuovi dipendenti, per poi licenziarlo. Sarebbe stata la sua vendetta.

Sicuro di aver compreso correttamente tutti i segni, Franklin decise di capovolgere la situazione. Sfruttò la sua nuova posizione dirigenziale per instaurare dei buoni rapporti con i vari clienti e legami con i ricchi mercanti della zona. Sperimentò inoltre alcuni metodi di lavorazione che aveva imparato in Inghilterra. Quando Keimer non era nel laboratorio, studiò da solo alcune tecniche come l'incisione e la fabbricazione dell'inchiostro. Prestava molta attenzione ai suoi allievi, in particolare a uno di loro, affinché diventasse un assistente di prim'ordine. E non appena sospettò che Keimer volesse licenziarlo, lasciò il lavoro e aprì una sua tipografia, con un sostegno finanziario, una conoscenza più ampia del mestiere, una solida base di clienti che lo avrebbero seguito ovunque e un ottimo assistente che lui stesso aveva preparato. Nell'eseguire questa strategia, Franklin non provò né amarezza né rabbia nei confronti di Keimer. Erano solo mosse su una scacchiera e, immedesimandosi in lui, fu in grado di giocare una partita perfetta, con intelligenza calma e fredda.

L'attività di stampa di Franklin prosperò negli anni successivi. Divenne proprietario di un giornale di successo, uno scrittore molto apprezzato, uno scienziato riconosciuto per i suoi esperimenti sull'elettricità e un inventore di oggetti quali la stufa Franklin (e, in seguito, anche del parafulmine e delle lenti bifocali). Come membro sempre più preminente della comunità di Filadelfia, nel 1736 decise che era giunto il momento di far avanzare la sua carriera e di entrare in politica, diventando un rappresentante dell'Assemblea coloniale della Pennsylvania. Dopo qualche mese fu votato

all'unanimità segretario dell'Assemblea, una posizione di un certo rilievo. Ma quando fu il momento di rinnovargli l'incarico, un nuovo membro, Isaac Norris, espresse una veemente opposizione e il supporto a favore di un altro candidato. Dopo un dibattito accalorato, Franklin vinse la votazione ma, esaminando la situazione, vedeva profilarsi all'orizzonte un pericolo.

Norris era un uomo d'affari ricco e carismatico, con una buona istruzione. Era anche ambizioso e di sicuro avrebbe scalato i vertici della politica. Se Franklin fosse diventato suo rivale, come molti si aspettavano visto ciò che era accaduto nella lotta per la nomina a segretario, non avrebbe fatto altro che confermare l'opinione negativa che Norris si era fatto di lui e lo avrebbe trasformato in un acerrimo nemico. D'altro canto, se lo avesse ignorato, Norris poteva prenderlo come esempio d'alterigia e lo avrebbe odiato ancora di più. In molti avrebbero detto che la cosa più giusta e coraggiosa da fare fosse di andare all'attacco, per dimostrare al giovane che non c'era da scherzare con lui. Ma non sarebbe stato molto più incisivo sovvertire tutte le aspettative che Norris aveva su di lui e convertirlo abilmente nel suo più implacabile alleato?

Così Franklin si mise all'opera. Osservò il giovane con molta attenzione all'Assemblea, raccolse informazioni da vari membri e si immedesimò in lui. Concluse che Norris fosse un uomo orgoglioso e piuttosto emotivo, che covava alcune insicurezze. Fremeva per ottenere l'attenzione e l'ammirazione degli altri; forse invidiava a Franklin la sua popolarità e i suoi successi. Da alcuni informatori, scoprì che Norris coltivava una particolare ossessione: aveva un'enorme biblioteca personale piena di volumi rari, di cui uno particolarmente prezioso che gli stava a cuore più di ogni altro. Quei libri erano per lui un segno di distinzione e nobiltà.

Venuto a sapere tutto questo, Franklin decise sul da farsi: scrisse a Norris una lettera molto garbata in cui esprimeva ammirazione per la sua collezione. Lui stesso era un amante appassionato dei libri e, avendo sentito tanto parlare di quel raro volume nella collezione di Norris, sarebbe stata per lui una gioia immensa se avesse potuto leggerlo con comodo. Se Norris glielo avesse prestato per qualche giorno, lo avrebbe trattato con molta cura e glielo avrebbe restituito tempestivamente.

Compiaciuto dell'attenzione ricevuta, Norris spedì subito il libro e Franklin lo riconsegnò come promesso, con un altro biglietto in cui esprimeva la sua gratitudine per quel favore. All'incontro dell'Assemblea

successivo, Norris gli si avvicinò e iniziò con lui una conversazione amichevole, cosa mai accaduta prima di allora. Come Franklin aveva previsto, il suo comportamento aveva creato un dubbio in Norris. I sospetti del giovane riguardo a Franklin non erano stati confermati, anzi, Norris era stato messo di fronte al fatto che Franklin si comportava da vero gentiluomo, che condivideva la sua passione per i libri rari e manteneva la parola data. Come poteva continuare a nutrire un rancore nei suoi confronti senza farsi domande su se stesso e sul fatto che gli aveva mandato il libro? Giocando con la natura emotiva di Norris, Franklin mutò i suoi sentimenti da antagonismo a cordialità. Divennero buoni amici e poi fedeli alleati politici fino alla fine delle loro carriere. (Franklin continuò a fare magie simili con molti dei suoi futuri oppositori politici).

A Filadelfia, Benjamin Franklin era considerato l'esempio perfetto del cittadino e del commerciante affidabile. Si vestiva in maniera sobria come i suoi concittadini; lavorava molto più di chiunque altro; non frequentava locali o bische e aveva un modo di fare alla mano, addirittura umile. La sua popolarità era quasi universale. Ma nell'ultimo capitolo della sua vita pubblica, si comportò in maniera tale da indicare che era cambiato e aveva perso il suo tocco con la gente comune.

Nel 1776, un anno dopo lo scoppio della guerra di indipendenza, Benjamin Franklin – una figura politica ormai eminente – fu inviato in Francia come commissario speciale per ottenere armi, aiuto finanziario e un'alleanza militare. Presto si diffusero storie per le colonie americane che raccontavano delle sue varie relazioni amorose con dame e cortigiane e della sua partecipazione a feste e cene sfarzose – e molto di tutto ciò era vero. Politici importanti come John Adams lo accusarono di farsi corrompere dai parigini. La sua popolarità fra gli americani precipitò. Ma ciò che i critici e il pubblico non capivano era che, ovunque andasse, Franklin assumeva le sembianze, i costumi esteriori e il comportamento della cultura in questione, così da riuscire a farsi strada con maggior facilità. Spronato dall'urgente bisogno di conquistare i francesi per la sua causa e ben consapevole della loro natura, si era trasformato in ciò che loro volevano vedere: la versione americana dello spirito e del modo di vivere francese. Fece così appello al loro famigerato narcisismo.

Funzionò alla perfezione: Franklin divenne un personaggio molto amato in Francia e un uomo influente verso il loro governo. Alla fine, ottenne

un'importante alleanza militare e un sostegno economico che nessun altro avrebbe mai potuto strappare al tirchio re francese. Quest'ultimo atto pubblico della sua vita non fu un'anomalia, ma la massima concretizzazione della sua razionalità sociale.

Le chiavi della supremazia

> «Per poter vivere tra gli uomini dobbiamo quindi accettare e accogliere ciascuno con la propria individualità innata, non importa come sia, e dobbiamo semplicemente badare a utilizzarla nella misura concessa dal suo contegno e dalla sua indole. Ma non possiamo sperare nel suo cambiamento, né semplicemente condannarlo così come è. Questo è il vero senso della massima: "vivere e lasciar vivere". […] È parimenti insensato indignarsi per le loro [degli uomini] azioni quanto per un sasso che ci capita tra i piedi. In molti casi è più saggio pensare: "siccome non lo cambierò, almeno cercherò di utilizzarlo".»
>
> *Arthur Schopenhauer*

Noi umani siamo il principale animale socievole. Centinaia di migliaia di anni fa, i nostri antenati primitivi crearono dei raggruppamenti sociali complessi. Per adattarsi, svilupparono i neuroni specchio (vedi Introduzione, pagina 23), che erano molto più complessi e sensibili di quelli degli altri primati. Ciò comportò che non solo potevano usare i neuroni specchio per imitare gli altri, ma riuscivano anche a immaginare i loro pensieri e i sentimenti, tutto a livello preverbale. Questa empatia permise la nascita di un più alto livello di collaborazione.

Grazie all'invenzione del linguaggio e alla capacità di ragionare che esso comportò, i nostri progenitori riuscirono a portare quell'empatia a uno stadio superiore: riconoscere degli schemi nel comportamento altrui e dedurne le motivazioni. Negli anni, questa capacità di ragionamento è diventata infinitamente più complessa ed efficace. In teoria, tutti noi oggi possediamo gli strumenti naturali – empatia e raziocinio – per avere una comprensione suprema degli altri umani. In pratica, però, questi strumenti

non si sviluppano e la spiegazione di quest'ostacolo si può rintracciare nella particolare natura della nostra infanzia e nel nostro prolungato periodo di dipendenza.

A differenza di altri animali, noi umani arriviamo al mondo deboli e indifesi e rimaniamo in questo stato per diversi anni prima di poter effettivamente agire da soli. Questo lungo periodo di immaturità, che dura dai dodici ai diciotto anni, ha una sua funzione molto utile: ci dà la possibilità di sviluppare il cervello, di gran lunga l'arma più importante dell'arsenale umano. Ma questa infanzia prolungata ha il suo prezzo. Durante questo periodo di dipendenza, proviamo il bisogno di idealizzare i genitori. La nostra sopravvivenza dipende, infatti, dalla loro forza e affidabilità. Immaginarli con le loro fragilità ci riempirebbe di un'ansia intollerabile. E così è inevitabile che li vediamo più forti, più capaci e più altruisti di quanto siano in realtà. Le loro azioni sono filtrate dai nostri bisogni e diventano un prolungamento di noi stessi.

Durante questo lungo periodo di immaturità, trasferiamo spesso le idealizzazioni e le distorsioni anche su insegnanti e amici, e proiettiamo su di loro ciò che vogliamo noi o ciò di cui abbiamo bisogno. Il nostro modo di vedere la gente si satura di emozioni – adorazione, stima, amore, bisogno, rabbia. Poi inevitabilmente, spesso nell'adolescenza, iniziamo a intravvedere il lato meno nobile di molte persone, inclusi i genitori, e non possiamo far altro che rimanere turbati dalla disparità tra ciò che avevamo immaginato e la realtà. Delusi, tendiamo a esagerarne i lati negativi, proprio come una volta ne avevamo ingigantito quelli positivi. Se fossimo stati costretti a farcela da soli prima nella vita, il nostro pensiero sarebbe stato dominato dalle necessità pratiche e saremmo quindi diventati più distaccati e realistici. Ma, per come stanno invece le cose, i tanti anni trascorsi a osservare la gente attraverso i nostri bisogni emotivi hanno creato un'abitudine che sfugge al nostro controllo.

La chiameremo *prospettiva ingenua*. Benché sia naturale avere una tale prospettiva, data l'unicità della nostra infanzia, è anche pericoloso, perché ci imprigiona in delle illusioni infantili sulla gente, che distorcono il nostro modo di concepirla. Ci portiamo dietro questa prospettiva anche nell'età adulta, nella fase dell'Apprendistato. Nell'ambiente lavorativo la posta in gioco si fa improvvisamente più alta. Non si combatte più per ottenere bei voti o per ricevere l'approvazione degli altri, ma si lotta per la

sopravvivenza. Sotto una tale pressione, le persone rivelano particolarità del loro carattere che normalmente cercano di tenere nascoste. Sono manipolatori, competitivi e pensano innanzitutto per se stessi. Noi rimaniamo colpiti da questo comportamento e le nostre emozioni ribollono ancora più di prima, bloccandoci così nella prospettiva ingenua.

La prospettiva ingenua ci fa sentire emotivi e vulnerabili. Cercando di capire come le parole e le azioni degli altri possano coinvolgerci in qualche modo, non facciamo altro che fraintendere le loro intenzioni in continuazione. Proiettiamo i nostri sentimenti su di loro. Non abbiamo un'idea reale di ciò che stanno pensando e da cosa siano motivati. Con i collegi al lavoro, non riusciamo a scoprire la fonte della loro invidia o il motivo che li spinge a manipolarci; i nostri tentativi di influenzarli si basano sul presupposto che vogliano le stesse cose che desideriamo noi. Nel caso dei mentori e dei capi, proiettiamo su di loro le nostre fantasie infantili e, o adoriamo la loro figura autoritaria, o ne siamo intimoriti senza ragione, creando così dei rapporti burrascosi e fragili. Crediamo di essere in grado di capire la gente, ma in realtà la vediamo con lenti distorte. In questo stato, tutte le nostre capacità di empatia sono rese vane.

Quando compiamo degli errori, il che è inevitabile, ci impelaghiamo in battaglie e drammi che ci consumano e ci distraggono dall'apprendimento. Le nostre priorità vengono distorte: tendiamo a dare fin troppa importanza a questioni politiche e sociali poiché non riusciamo a gestirle in maniera corretta. Se non prestiamo attenzione, rischiamo di portarci dentro questi schemi anche nella fase successiva, la fase Creativa-attiva, in cui occuperemo una posizione più pubblica. A quel punto, essere socialmente incapaci può essere particolarmente imbarazzante, addirittura fatale per le nostre carriere. Chi conserva i propri atteggiamenti infantili raramente sarà in grado di mantenere vivo il successo guadagnato grazie al proprio talento.

L'intelligenza sociale altro non è che la capacità di sbarazzarsi della prospettiva ingenua e assumere un approccio più realistico. Prevede che la nostra attenzione si sposti verso l'esterno piuttosto che dentro di noi, affinando le abilità di analisi e immedesimazione di cui siamo dotati per natura. Significa superare la nostra tendenza a idealizzare o demonizzare la gente, ma di capirla e accettarla per ciò che è. È un modo di pensare che deve essere coltivato il prima possibile, durante la fase dell'Apprendimento.

Ma prima di acquisire questa intelligenza dobbiamo fare i conti con la prospettiva ingenua.

Prendiamo il caso di Benjamin Franklin, l'icona dell'intelligenza sociale e l'esempio più chiaro del ruolo che questa gioca nella supremazia. Come penultimo figlio di una famiglia molto numerosa, imparò presto a ottenere ciò che voleva sfruttando il suo fascino. Crescendo, iniziò a credere, come fanno tanti giovani, che andare d'accordo con gli altri e conquistarli con fare amichevole fossero doveri di questo comportamento fascinoso. Ma quando venne alle prese con il mondo reale, capì che la fonte dei suoi problemi era proprio quel modo di fare. Aveva sviluppato quel fascino per rispondere ai propri bisogni infantili; era un riflesso del suo narcisismo, dell'amore che aveva per le sue parole e il suo ingegno. Non aveva nessun legame con gli altri e i loro bisogni. Certo non impedì che lo sfruttassero e lo attaccassero. Per essere davvero seducenti e socialmente efficaci bisogna capire le persone e per poterlo fare si deve uscire da se stessi immedesimandosi nel *loro* mondo.

Solo quando comprese quanto fosse stato credulone, Franklin riuscì a superare la propria ingenuità. La dedizione che mostrò nel voler acquisire un'intelligenza sociale fu la svolta decisiva nella sua carriera: lo trasformò nel principale osservatore della natura umana, un uomo con la capacità magica di leggere le persone. Ciò lo rese anche il perfetto compagno pubblico. Uomini e donne di ogni dove ne rimanevano stregati, grazie alla sua capacità di entrare in sintonia con la loro energia. Con quelle relazioni pubbliche pacifiche e produttive, Franklin poté concentrarsi e dedicare il suo tempo alla scrittura, alla scienza e alle infinite invenzioni – insomma, alla supremazia.

Dalla storia di Benjamin Franklin si potrebbe dedurre che l'intelligenza sociale richieda un approccio alle persone distaccato e impassibile, il che renderebbe la vita piuttosto noiosa, ma non è affatto così. Lo stesso Franklin era per natura un uomo molto emotivo. Non represse questa sua natura, ma piuttosto spinse le emozioni in direzione opposta. Invece di tormentarsi pensando a se stesso o a cosa non riceveva dagli altri, si concentrò sul loro modo di vedere il mondo, sui sentimenti e sulle mancanze altrui. Le emozioni riscontrate negli altri creano empatia e ci fanno comprendere come ragionano. Questa concentrazione esteriore offrì a Franklin una

piacevole sensazione di leggerezza e tranquillità; la sua vita non fu per nulla noiosa, ma solo libera da inutili battaglie.

Dovete capire che continuerete ad avere problemi nell'acquisizione di un'intelligenza sociale finché non comprenderete che la vostra visione della gente è dominata dalla prospettiva ingenua. Seguendo l'esempio di Franklin, potrete raggiungere questa consapevolezza rivedendo il vostro passato, prestando particolare attenzione alle lotte, agli errori, alle tensioni o alle delusioni provati sul fronte sociale. Se guardate questi eventi attraverso la lente della prospettiva ingenua, non farete altro che concentrarvi solo su cosa *gli altri* vi hanno fatto – i maltrattamenti subiti, gli affronti o le ingiurie provate. Invece, dovete ribaltare la situazione e partire da voi stessi – come *voi* avete riscontrato negli altri delle qualità che in realtà non possedevano; come *voi* avete ignorato i segnali del lato oscuro della loro natura. Così facendo, vedrete chiaramente la differenza tra le vostre illusioni e la realtà e il ruolo che voi stessi avete giocato nel creare una tale discrepanza. Se cercherete con attenzione, spesso riscontrerete nelle relazioni con i capi o i superiori il riproporsi di dinamiche familiari infantili: l'idealizzazione o la demonizzazione che è diventata abitudine.

Rendendovi però conto della natura deformante di questa prospettiva ingenua, comincerete a sentirvi sempre meno a vostro agio nei suoi confronti. Vi renderete conto che state brancolando nel buio, ignari delle vere motivazioni e intenzioni altrui, vulnerabili e possibili prede degli errori e degli schemi del passato. *Sentirete* la mancanza di una connessione reale con chi vi circonda. Sorgerà in voi così il desiderio di cambiare questa dinamica, di iniziare a guardare fuori invece di pensare solo ai vostri sentimenti, di osservare prima di reagire.

Questa nuova chiarezza di prospettiva dovrebbe essere accompagnata da una trasformazione del vostro atteggiamento. Dovete vincere la tentazione di diventare cinici come reazione eccessiva all'ingenuità precedente. L'atteggiamento più efficace da adottare è quello di un'accettazione suprema. Il mondo è pieno di gente con caratteri e temperamenti diversi. Tutti noi abbiamo un lato oscuro, una tendenza manipolatrice e desideri aggressivi. La persona più pericolosa è quella che reprime i propri desideri e ne nega l'esistenza, spesso mettendoli in atto nelle maniere più subdole. Alcuni hanno caratteristiche oscure particolarmente pronunciate. Non potete cambiare queste persone, ma

potete evitare di diventare loro vittime. Osservando questa commedia umana con la massima tolleranza, accrescerete la vostra capacità di comprendere la gente e, quando necessario, di influenzarne il comportamento.

Armati di questa nuova consapevolezza e atteggiamento, potete iniziare a procedere nel vostro apprendistato per l'intelligenza sociale. Questa capacità intellettuale ha due componenti, entrambi importanti da dominare. Innanzitutto, c'è quella che chiameremo la *conoscenza specifica della natura umana*, vale a dire la capacità di leggere le persone, di cogliere come vedono il mondo e capirne l'individualità. Poi c'è la *conoscenza generale della natura umana*, che si riferisce alla comprensione degli schemi universali del comportamento umano, che trascendono l'individuo, e che includono alcuni dei tratti più oscuri che spesso ignoriamo. Siccome ciascuno di noi è un mix di qualità uniche e di caratteristiche comuni alla nostra specie, sarà possibile ottenere un quadro completo della gente che ci circonda solo grazie all'acquisizione di entrambe le forme di conoscenza. Mettetele in pratica assieme e vi porteranno competenze inestimabili, essenziali alla ricerca della supremazia.

Conoscenza specifica – Leggere le persone

A tutti è capitato, a un certo punto della propria vita, di provare un legame fuori dal comune con un'altra persona. In quei momenti, raggiungiamo una comprensione di quella persona che è difficile da spiegare a parole; addirittura ci sembra di poterne anticipare i pensieri. Di solito questo accade con amici stretti o con i nostri compagni, persone di cui ci fidiamo e con cui ci sentiamo in sintonia a vari livelli. Siccome ci fidiamo di loro, ci lasciamo influenzare e viceversa. Normalmente siamo invece nervosi, sulla difensiva e concentrati su noi stessi, e la nostra mente è diretta verso l'interno. Invece in quei momenti di profondo legame, il monologo interiore si spezza e recepiamo più segnali del solito dall'altra persona.

Tutto questo significa che quando non siamo chiusi in noi stessi ma diamo ascolto in maniera più aperta a un'altra persona, accediamo a forme di comunicazione la cui natura è prevalentemente non verbale e che, a modo loro, sono piuttosto efficaci. Possiamo supporre che i nostri

progenitori, bisognosi di collaborare ad alti livelli ma ancora liberi dal monologo interiore che nasce con la parola, possedessero una sensibilità spiccata per gli stati d'animo e i sentimenti degli altri membri del gruppo, ai limiti della telepatia. Anche altri animali socievoli possiedono questa capacità, ma nel caso dell'uomo tale sensibilità era ampliata dall'abilità che i nostri progenitori possedevano di entrare nella mente dell'altro.

L'intensa connessione non verbale che proviamo con chi ci è più vicino non è certo appropriata per l'ambiente lavorativo ma, nella misura in cui ci apriamo e proiettiamo la nostra attenzione verso l'esterno, possiamo accedere a una parte di quella sensibilità posseduta dai nostri progenitori, e diventare così molto più abili nel leggere le persone.

Per iniziare questo percorso, bisogna abituarsi a prestare meno attenzione a ciò che gli altri dicono e più attenzione al loro tono di voce, allo sguardo, al linguaggio del corpo, tutti segnali che possono rivelare un nervosismo o un'eccitazione non espressi a parole. Se riuscirete a tirare fuori le emozioni della gente, vi riveleranno molto di più. Spegnendo il vostro monologo interiore e concentrandovi, percepirete dei segnali dagli altri, che coglierete come sentimenti o sensazioni. Fidatevi di queste sensazioni: vi stanno dicendo qualcosa che normalmente ignorereste perché difficile da spiegare a parole. In seguito potrete cercare uno schema che sottende quei segnali e tentare di analizzarne il significato.

A questo stadio non verbale, è interessante osservare come gli altri si comportano quando sono vicini a persone potenti o autoritarie. Riveleranno un'ansia, un risentimento o una falsità servile che svelerà l'essenza del loro temperamento psicologico, qualcosa che risale all'infanzia e che può essere letto nel loro linguaggio corporeo.

Quando si allentano i propri meccanismi di difesa e si presta attenzione agli altri, bisogna abbassare la guardia e aprirsi all'influenza altrui. Ma se le vostre emozioni e l'empatia saranno dirette verso l'esterno, riuscirete a mantenere il distacco necessario e ad analizzare le informazioni che avete raccolto. Resistete alla tentazione di interpretare ciò che gli altri dicono o fanno come qualcosa che in qualche modo vi riguarda, altrimenti i vostri pensieri torneranno a rivolgersi all'interno e spezzerete l'immediatezza di quella connessione.

Per esercitarvi, cercate di vedere il mondo con gli occhi di qualcuno che conoscete ormai da tempo, mettetevi nei loro panni e cercate di provare i

loro sentimenti. Trovate delle esperienze emotive che avete in comune, un trauma o una difficoltà che avete affrontato, per esempio, che in qualche modo assomigli a ciò che stanno passando loro. Rivivere parte di quell'emozione può aiutarvi nel processo di immedesimazione. Il vostro obiettivo non deve essere di occupare alla lettera la loro mente, che sarebbe impossibile, ma di esercitare la vostra empatia per valutare in maniera più realistica il loro modo di vedere le cose. Riuscire a mettersi nei panni degli altri è un modo geniale di sciogliere il vostro processo mentale, che altrimenti tende a irrigidirsi in determinati punti di vista. La capacità di identificarvi con gli altri è legata al percorso creativo necessario per entrare nella materia che state studiando.

Questa forma intuitiva di lettura delle persone diventa più efficace e accurata con l'uso, ma è meglio accompagnarla con altre forme di osservazione più consapevoli. Per esempio, dovreste prendere nota delle azioni e delle decisioni prese dagli altri. Il vostro obiettivo è scoprire le motivazioni che ne stanno alla base, che spesso girano attorno al potere. Le persone dicono di tutto riguardo alle proprie motivazioni e intenzioni: sono abituati ad abbellirle con tante belle parole. Le loro azioni, però, svelano molto di più del loro carattere, di ciò che realmente c'è sotto la superficie. Se una persona ha una facciata innocua, ma in alcune occasioni si è comportata in maniera aggressiva, date a quell'aggressività un peso maggiore che alla superficie che mette in mostra. Allo stesso modo, dovreste prendere nota di come gli altri reagiscono in situazioni stressanti, perché è in questi frangenti che la maschera che indossano in pubblico cade nella foga del momento.

Quando cercate segnali da osservare, dovreste prestare particolare attenzione a ogni forma di comportamento estremo, per esempio una facciata spavalda, un atteggiamento oltremodo amichevole, la tendenza costante a fare scherzi. Noterete che spesso li indossano come una maschera per nascondere l'opposto, per distrarre dalla verità. Sono spavaldi perché in realtà si sentono molto insicuri; sono fin troppo amichevoli ma nascondo un'anima ambiziosa e aggressiva; scherzano per celare la loro meschinità.

In generale, dovete leggere e decifrare ogni segnale possibile, inclusi i vestiti che indossano e se il loro spazio di lavoro è organizzato o disorganizzato. Anche la scelta del coniuge o del compagno può essere alquanto eloquente, soprattutto se la scelta sembra incoerente con il

carattere che l'altro mette in mostra. Questa scelta può rivelare dei bisogni insoddisfatti dell'infanzia, il desiderio di potere e controllo, una bassa autostima o altre caratteristiche che normalmente si vuole nascondere. Anche tratti apparentemente insignificanti – l'essere costantemente in ritardo, un'attenzione insufficiente ai dettagli, il fatto di non ripagare un favore – dicono qualcosa di più profondo sul carattere. Sono schemi a cui dovete prestare attenzione. Niente è così insignificante da non dover essere notato.

Dovete evitare l'errore comune di giudicare basandovi sulla vostra prima impressione. È vero che spesso queste impressioni possono indicarvi qualcosa, ma la maggior parte delle volte sono fuorvianti, per varie ragioni. Al primo incontro si tende a essere nervosi, meno aperti e più introversi. Non si presta davvero attenzione all'altro. Inoltre, la gente è abituata ad apparire in un certo modo, ha una facciata che in pubblico diventa come una seconda pelle e che la protegge. A meno che non siate incredibilmente perspicaci, confonderete quella maschera con la realtà. Per esempio, l'uomo che credevate essere potente e risoluto potrebbe solo mascherare le sue paure e avere molto meno potere di quanto abbiate immaginato in primo luogo. Spesso sono le persone più taciturne, che a prima vista rivelano molto meno, che nascondono le più grandi profondità e che in segreto celano più forza.

Ciò che vi serve è farvi un'idea del carattere di una persona nel tempo, così da avere una visione più completa della sua vera natura, impossibile da ottenere con una prima impressione. Quindi resistete alla tentazione naturale di giudicare subito e lasciate che il tempo vi mostri chi davvero sono gli altri, a mano a mano che migliorerete la vostra capacità di leggere le persone.

Alla fine, il vostro obiettivo è di identificare e giungere a carpire ciò che rende le varie persone uniche, comprenderne il carattere e i valori nascosti nell'intimo. Più ne sonderete il passato e il modo di pensare, e più riuscirete a penetrarne lo spirito. Così sarete in grado di comprendere le loro motivazioni, di prevederne le azioni e capire come portarli dalla vostra parte. Non brancolerete più nell'oscurità.

Nel corso della vostra vita, incontrerete migliaia di individui diversi e la capacità di capire chi siano davvero sarà preziosissima. Tenete a mente, però, che la gente è in continuo mutamento. Non dovete lasciare che le

vostre idee su di loro si irrigidiscano fino a divenire impressioni statiche. Osservateli in continuazione e mantenete sempre aggiornata la vostra lettura.

Conoscenza generale – Le sette realtà capitali

Nel corso della storia si possono rilevare degli schemi di comportamento umano che trascendono la cultura e il tempo e che indicano certe caratteristiche universali che ci appartengono come specie. Alcuni di questi tratti sono positivi, per esempio la capacità di collaborare l'uno con l'altro in un gruppo, mentre altri sono negativi e possono avere un effetto distruttivo. La maggior parte di noi possiede queste caratteristiche negative – *invidia*, *conformismo*, *inflessibilità*, *egotismo*, *pigrizia*, *incostanza* e *aggressività passiva* – anche se in dosi non massicce. Ma all'interno di un gruppo, è inevitabile che ci sia qualcuno che ha una o più di queste caratteristiche in quantità tale da poter creare danno. Chiameremo queste qualità negative le *sette realtà capitali*.

Il problema per noi è che la gente non vuole mettere in mostra questi difetti in pubblico perché sono percepiti come spiacevoli e sgraditi. Tende perciò a nasconderli alla vista, ma alla fine la realtà si rivela attraverso delle azioni che ci colgono alla sprovvista o ci feriscono. Sorpresi, tendiamo a reagire emotivamente, aumentando così il danno, portandocene dietro l'effetto per il resto della vita. Con studio e osservazione, dobbiamo comprendere la natura di queste sette realtà capitali così da poterne scovare la presenza ed evitare di innescarle in partenza. Considerate ciò che segue come la conoscenza essenziale per acquisire intelligenza sociale.

Invidia. È nella nostra natura confrontarci costantemente con gli altri, per ciò che riguarda la ricchezza, l'apparenza, la disinvoltura, l'intelligenza, la popolarità e tante altre categorie. Quando ci turba il fatto che qualcuno che conosciamo ha più successo di noi, è normale che si provi un po' d'invidia, ma spesso troviamo il modo di ridimensionarla perché è una sensazione spiacevole. Ci diciamo che quel successo è frutto solo di fortuna o che è stato ottenuto grazie a delle conoscenze, e che perciò non durerà a lungo. Ma per certe persone le cose sono molto più gravi, di solito a causa delle loro forti insicurezze. Ribollendo d'invidia, l'unico modo che hanno

per scaricarla è trovare la maniera di ostacolare o sabotare la persona che ha suscitato l'emozione. Agiranno senza *mai* ammettere che è per invidia, ma troveranno qualche altra scusa socialmente più accettabile. Spesso non ammettono nemmeno a se stessi di essere invidiosi e ciò rende l'invidia una caratteristica difficile da riconoscere negli altri. Ci sono, però, degli indizi che potete cercare. Le persone che vi lodano troppo o che diventano oltremodo amichevoli nei vostri confronti quando vi conoscete appena potrebbero essere invidiosi di voi e cercare di avvicinarsi per poi ferirvi. Dovreste guardarvi bene da questo tipo di comportamento. Inoltre, le persone con un livello d'insicurezza particolarmente inusuale sono più inclini all'invidia.

In generale, però, l'invidia è difficile da scovare e la condotta più prudente è assicurarsi che il vostro comportamento non la inneschi inavvertitamente. Se avete una dote particolare, dovreste di tanto in tanto mostrare una debolezza in un altro settore, così da evitare il pericolo di apparire troppo perfetti, troppo talentuosi. Se avete a che fare con dei tipi molto insicuri, mostrate interesse nel *loro* lavoro e magari rivolgetevi a loro per chiedere un consiglio. Non vantatevi dei vostri successi e, se necessario, attribuiteli alla fortuna. È sempre saggio rivelare di tanto in tanto le proprie insicurezze, perché ciò vi renderà più umani agli occhi altrui. Saper ridere di se stessi poi fa miracoli. Dovete prestare particolare attenzione a far sì che gli altri non si sentano mai stupidi in vostra presenza. L'intelligenza è, infatti, l'innesco più sensibile per l'invidia. In generale, è con il vostro eccellere che suscitate questa emozione negativa negli altri e quindi è prudente mantenere una facciata tranquillizzante e mescolarsi con il gruppo, almeno finché non avrete raggiunto un successo tale da non interessarvi più nulla.

Conformismo. Ogni volta che si forma un gruppo di qualunque tipo, si viene a creare una specie di forma mentis organizzativa della compagnia. Anche se i vari membri sbandierano ai quattro venti la loro tolleranza nei confronti delle differenze, la realtà è che chi è nettamente diverso da loro li rende insicuri e li mette a disagio, perché mettono in discussione la cultura dominante del gruppo. Questa cultura ha sicuramente degli standard non scritti di correttezza che cambiano di pari passo con i tempi in cui viviamo. In alcuni ambienti, per esempio, conta l'apparenza fisica. Generalmente però questo spirito è più profondo. Per conformarsi ai valori dell'uomo o

della donna a capo, i membri accettano i suoi stessi princìpi morali e politici, spesso inconsciamente. Potete accorgervi di questo spirito di gruppo osservando come la gente senta il bisogno di *mettere in mostra* certe opinioni o idee che si conformano agli standard. Ci saranno sempre alcuni all'interno del gruppo che fungono da sorveglianti di questa correttezza e che possono essere piuttosto pericolosi.

Se siete dei ribelli o avete una vena per natura eccentrica, com'è spesso il caso con chi aspira alla supremazia, dovrete fare attenzione e non mostrare la vostra differenza in modo troppo plateale, soprattutto nella fase dell'Apprendistato. Lasciate che sia il lavoro a dimostrare il vostro spirito individuale in maniera più sottile, ma quando si tratta di politica, morale o altri valori fingete di aderire agli standard accettati nell'ambiente di lavoro. Immaginatelo come una specie di teatro in cui indossate sempre una maschera. (Riservate i vostri pensieri più curiosi e brillanti per gli amici e coloro di cui vi fidate al di fuori della sfera lavorativa). State attenti a ciò che dite – non vale la pena esprimere sempre apertamente ogni vostra opinione. Se peccherete contro questa realtà capitale, gli altri non ammetteranno la causa della loro disaffezione, perché non vogliono considerarsi conformisti. Troveranno quindi altri motivi per emarginarvi e sabotarvi. Non mettetegli a disposizione materiale per questo tipo di attacco. Più avanti, quando avrete ottenuto la supremazia, avrete ampia possibilità di far trasparire la vostra individualità e rivelare così il vostro disprezzo per quella falsa correttezza.

Inflessibilità. Il mondo è sempre più complesso e, ogni volta che noi umani dobbiamo affrontare una situazione che sembra complicata, la nostra risposta è di far ricorso a una specie di semplicità artificiale, per creare abitudini e routine che ci offrano un senso di controllo. Preferiamo ciò che ci è famigliare – idee, volti, prassi – perché ci dà conforto. Ciò si estende anche al gruppo. Spesso la gente segue una consuetudine senza sapere bene perché, magari solo perché in passato funzionava, e si mette subito sulla difensiva se quei modi sono messi in discussione. Conquistati da un'idea, vi rimangono attaccati, anche se l'idea in questione si è dimostrata tante volte sbagliata. Basti pensare alla storia della scienza: ogni volta che veniva proposta una nuova idea o un diverso modo di vedere il mondo, chi si era trincerato dietro i vecchi modi di fare avrebbe lottato fino alla morte pur di mantenerli, nonostante ci fossero prove a sostegno dei nuovi. Spesso va

contro la natura umana considerare modi di pensare e fare alternativi, specie quando si invecchia.

Questa rigidezza non viene sbandierata. Vi ci imbatterete solo se tenterete di presentare una nuova idea o procedura. Alcuni membri del gruppo, gli inflessibili, si irriteranno o addirittura andranno nel panico al solo pensiero del cambiamento. Se cercherete di perorare il vostro caso con la logica e il ragionamento, li metterete ancora più sulla difensiva. Se siete un tipo avventuroso, dalla mentalità aperta, già il vostro spirito sarà un elemento di disturbo dirompente. Se non siete consapevoli dei pericoli insiti nell'andare a cozzare contro queste vecchie idee, vi farete un sacco di nemici nascosti, pronti a tutto pur di mantenere salde le vecchie abitudini. È inutile lottare contro questi modi inflessibili o discuterne i concetti irrazionali alla base. Perdereste solo tempo e vi irrigidireste anche voi. La strategia migliore è semplicemente accettare questa inflessibilità altrui, mostrando un apparente riguardo verso il loro bisogno di ordine. Per contro vostro, però, dovete mantenere sempre sveglio il vostro spirito, abbandonando ogni possibile brutta abitudine e coltivando di proposito nuove idee.

Egotismo. Nell'ambiente lavorativo ci ritroviamo quasi inevitabilmente a pensare innanzitutto per noi stessi. Il mondo è un luogo impervio e competitivo e noi dobbiamo badare ai nostri interessi. Anche quando facciamo qualcosa per il bene altrui, siamo spesso inconsciamente motivati dal desiderio di piacere agli altri e di migliorare la nostra immagine. Non c'è da vergognarsene. Ma siccome essere egoisti non fa né sentire né sembrare particolarmente nobili, in tanti fanno di tutto pur di nascondere il loro interesse personale. Spesso i più egoisti circondano ogni loro azione di un'aura morale o di santità, oppure fanno finta di essere a sostegno di tutte le cause più giuste. Disorientati da queste apparenze, quando dovrete chiedere aiuto a queste persone, farete leva sul loro senso di gratitudine, sulla loro natura all'apparenza caritatevole o sui loro sentimenti amichevoli. È facile quindi rimanere delusi quando queste persone gentilmente si rifiuteranno di aiutarvi o vi faranno attendere così tanto da farvi arrendere. Certo, non ammetteranno mai la vera ragione di quest'atteggiamento: non hanno nulla da guadagnare nell'assistervi.

Invece di ritrovarvi in questa situazione, dovete capire e accettare questa realtà capitale. Quando avete necessità di chiedere aiuto o un favore a

qualcuno, dovete fare leva in qualche modo sul suo interesse. (Dovreste comportarvi in questa maniera con tutti, qualsiasi sia il loro livello di egoismo). Dovete vedere il mondo attraverso i suoi occhi e capire quali siano i suoi bisogni. Dovete offrigli qualcosa di valido in cambio del suo aiuto – un favore che gli faccia risparmiare tempo, un contatto di cui hanno bisogno e così via. A volte il fatto di fare bella figura aiutandovi può bastare, ma di solito è meglio trovare qualcosa di più valore – un beneficio concreto futuro. In generale, ogni volta che interagite con altre persone, fate sì che la conversazione ruoti intorno a loro e ai loro interessi, il che vi permetterà di portarle dalla vostra parte.

Pigrizia. Abbiamo tutti la tendenza a cercare la via più facile e veloce per raggiungere i nostri obiettivi, ma di solito riusciamo a tenere a bada la nostra impazienza; capiamo infatti il valore superiore di riuscire a ottenere ciò che vogliamo con il duro lavoro. Per certe persone invece questa vena indolente è radicata e troppo potente. Scoraggiati al pensiero che ci possano volere mesi o addirittura anni per arrivare da qualche parte, sono alla continua ricerca di scorciatoie. La loro pigrizia può assumere svariate forme insidiose. Per esempio, se non state attenti e parlate troppo, vi ruberanno le idee migliori e le spacceranno per proprie, risparmiandosi così lo sforzo mentale necessario per portarle alla luce. Piomberanno nel bel mezzo del vostro progetto e ci metteranno il nome, ottenendo parte del merito per il vostro lavoro. Vi chiederanno di «collaborare», ma in realtà sarete voi a fare il grosso del lavoro, eppure loro si prenderanno la vostra stessa ricompensa.

La miglior difesa in questo caso è la prudenza. Tenete le vostre idee per voi o non rivelate troppi dettagli, così che sia impossibile per gli altri appropriarsene. Se lavorate per un superiore, preparatevi alla possibilità che si prenda lui tutto il credito per il lavoro, omettendo il vostro nome (questo fa parte dell'apprendistato e deve essere accettato come tale), ma non permettete che una cosa del genere accada con i colleghi. Mettete al riparo il vostro merito in anticipo, come parte dei termini di collaborazione. Se qualcuno vi chiede di fargli un lavoro, per poi spacciarlo come sforzo di «collaborazione», valutate sempre bene se quel progetto può aumentare le vostre competenze di base. Esaminate come hanno operato in passato per misurare la profondità della loro etica lavorativa. In generale, guardatevi bene da chi vuole collaborare – spesso, infatti, cercano qualcuno che faccia tutto il lavoro sporco per loro.

Incostanza. A tutti noi piace far vedere quanto le nostre decisioni si basino su considerazioni razionali, ma la verità è che siamo per la maggior parte governati dalle emozioni, che condizionano le nostre percezioni in continuazione. Ciò significa che le persone che vi circondano, spinte costantemente dalle emozioni, cambiano idea ogni giorno e ogni ora, a seconda dell'umore. Non dovete quindi mai presupporre che ciò che la gente dice o fa in un determinato momento sia una dichiarazione definitiva dei propri desideri. Il giorno prima erano innamorati della vostra idea e quello successivo ne sono poco entusiasti. Ciò può confondervi e se non prestate attenzione, potreste ritrovarvi a perdere la testa cercando di capire i loro sentimenti reali, l'umore del momento, le motivazioni passeggere.

È meglio mantenere la distanza e un certo distacco dalle emozioni volubili di queste persone, così da non rimanervici imprigionati. Concentratevi sulle azioni, che sono di norma più coerenti, e non sulle parole. Non prendete troppo sul serio le promesse che vi fanno o l'ardore che mostrano nel volervi aiutare. Se poi mantengono la parola, tanto meglio, ma è preferibile essere preparati ai loro più frequenti ripensamenti. Contate su voi stessi per fare le cose e non rimarrete mai delusi.

Aggressività passiva. La causa principale dell'aggressività passiva è la paura umana del confronto diretto, delle emozioni che tale scontro può provocare e la perdita di controllo che ne consegue. A causa di questa paura alcune persone cercano vie indirette per ottenere ciò che vogliono, rendendo i loro attacchi così subdoli da non farci rendere conto di cosa stia succedendo, mentre loro mantengono il controllo assoluto della dinamica. Siamo tutti, in una certa misura, passivo-aggressivi. Il temporeggiare su un progetto, l'arrivare costantemente in ritardo o lanciare commenti sgarbati per turbare qualcuno sono tutte forme comuni di aggressività passiva. Quando vi trovate a dover affrontare qualcuno che mostra queste lievi forme di aggressività, potete richiamarlo e aiutarlo a rendersi conto dell'atteggiamento, il che di solito funziona. O, se l'atteggiamento è davvero inoffensivo, potete semplicemente ignorarlo. Ma ci sono persone là fuori che fremono d'insicurezza e che sono dei veri e propri combattenti passivo-aggressivi che possono rovinarvi la vita.

La miglior difesa è riconoscere questi tipi prima di rimanere invischiati in una lotta contro di loro e poi evitarli come la peste. I segni più evidenti sono le orme che hanno lasciato nel passato: si sono fatti una certa

reputazione, circolano storie delle loro scaramucce e via dicendo. Osservate le persone che li circondano: assumono una cautela particolare quando sono in loro presenza o mostrano paura? A volte si rimane confusi perché là dove vi aspettereste un sabotaggio o un ostacolo, vi presentano una facciata amichevole e benevola. Scartate quella facciata e concentratevi solo sulle loro azioni così da avere un'immagine più chiara. Se vi evitano o se rimandano qualcosa che per voi è importante, oppure se vi fanno sentire in colpa lasciandovi incerti sul perché, o se ancora vi recano danno ma lo fanno sembrare un incidente, allora siete quasi sicuramente vittime di un attacco passivo-aggressivo. Avete due possibilità: o vi levate di mezzo e ve ne andate o rispondete all'attacco con una mossa altrettanto indiretta, facendo loro capire in maniera astuta che con voi non si scherza. Questo dovrebbe scoraggiarli e far sì che si trovino un'altra vittima. Dovete evitare, a ogni costo, di rimanere invischiati emotivamente nei loro drammi e battaglie. Sono Maestri nel controllare questa dinamica e finireste per soccombere.

Sviluppare l'intelligenza sociale non vi aiuterà soltanto a gestire i rapporti con gli altri, ma vi porterà un enorme beneficio anche nel modo di pensare e nella creatività in generale. Prendiamo l'esempio di Benjamin Franklin. Maturò la capacità di mirare a quei dettagli che rendevano ogni persona unica e di connettersi con la loro esperienza e le loro motivazioni. Sviluppò un'elevata sensibilità per le sottigliezze della natura umana ed evitò la tendenza comune a fare di ogni erba un fascio. Coltivò una pazienza e un'apertura mentale straordinarie nei suoi rapporti con gente di ambienti e culture diversi. Questa intelligenza sociale si integrò alla perfezione con le sue competenze intellettuali – l'occhio clinico per il dettaglio nel suo lavoro scientifico, il suo modo di pensare fluido, l'approccio paziente nel risolvere i problemi e la sua straordinaria capacità immedesimarsi nei personaggi che creava nei suoi scritti.

Si deve capire che il cervello umano è un organismo interconnesso che a sua volta è connesso al corpo. Si è sviluppato in tandem con le nostre abilità di animali socievoli che erano in espansione. Il perfezionamento dei neuroni specchio che, migliorava la comunicazione tra individui, ebbe delle ripercussioni anche su altre forme di ragionamento. L'abilità di entrare dentro gli oggetti e i fenomeni è una parte integrante della creatività

scientifica – dalla sensibilità di Faraday per l'elettricità agli esperimenti di pensiero di Einstein.

In generale, i più grandi Maestri della storia – Leonardo, Mozart, Darwin e tanti altri – mostravano un modo di pensare sensibile che si è sviluppato assieme alla loro crescente intelligenza sociale. Coloro che sono dotati di un intelletto più rigido e introverso possono fare molta strada, ma il loro lavoro tende a essere orfano di una creatività, un'apertura e una sensibilità al dettaglio che con il tempo diventa sempre più pronunciata. Alla fine, la capacità di immedesimarsi negli altri non è poi tanto diversa dall'intuizione che i Maestri ottenevano nei riguardi del loro campo di interesse. Sviluppare le vostre competenze intellettuali a scapito di quelle sociali rallenta il cammino verso la supremazia e limita il raggio d'azione della vostra creatività.

Strategie per acquisire l'intelligenza sociale

> «Peraltro dobbiamo riconoscere […] che l'uomo, con tutte le sue nobili qualità, con la "simpatia" che prova per i più degradati, con la benevolenza estesa non solo a tutti gli uomini ma alle più umili creature viventi, con il suo intelletto quasi divino che è penetrato nei movimenti e nella struttura del sistema solare, con tutti questi enormi poteri, egli ancora porta impressa nella sua struttura fisica l'impronta indelebile della sua infima origine.»
>
> *Charles Darwin*

Trattando con le persone, vi scontrerete con dei problemi che vi renderanno particolarmente emotivi e che vi irrigidiranno nella prospettiva ingenua. Questi problemi possono essere delle battaglie politiche inaspettate, dei giudizi superficiali sul vostro conto basati solo sulle apparenze o delle critiche meschine sul vostro lavoro. Le quattro strategie che seguono, sviluppate da Maestri del passato e del presente, vi aiuteranno ad affrontare queste inevitabili sfide e a mantenere la forma mentis razionale necessaria per l'intelligenza sociale.

1. Lasciate parlare il vostro lavoro

A. Nel 1846, Ignaz Semmelweis, un medico ungherese di ventotto anni, iniziò a lavorare come assistente al dipartimento di Ostetricia dell'Università di Vienna, e quasi da subito fu guidato da un'ossessione. Al tempo, i reparti di maternità d'Europa erano afflitti dalla febbre puerile. Nell'ospedale in cui lavorava Semmelweis, una madre su sei ne moriva poco dopo aver partorito. Quando i loro corpi venivano dissezionati per l'autopsia, i dottori riscontravano sempre lo stesso pus biancastro dalla puzza ripugnante e una strana quantità di carne putrefatta. Siccome vedeva gli effetti di questa malattia quasi ogni giorno, Semmelweis non riusciva a pensare ad altro. Avrebbe dedicato il suo tempo a risolvere l'enigma dell'origine di quella malattia.

Allora, la spiegazione più comune della causa di quella patologia girava attorno all'idea che delle particelle trasportate dall'aria e inspirate nei polmoni causassero la febbre. Ma per Semmelweis ciò non aveva alcun senso. L'epidemia di febbre puerile non sembrava affatto dipendere dal tempo, dalle condizioni atmosferiche o da qualsiasi altro elemento nell'aria. Notò, invece, così come qualche altro collega, che l'incidenza era molto più alta fra le donne che avevano partorito con l'aiuto di un dottore rispetto a quelle che avevano partorito con un'ostetrica. Nessuno sapeva spiegarsi la ragione di una tale differenza e in pochi sembravano turbati dalla cosa.

Dopo aver analizzato gli studi sull'argomento e aver pensato a lungo, Semmelweis giunse all'allarmante conclusione che fosse il contatto diretto tra il dottore e la paziente a provocare il contagio – un concetto rivoluzionario per l'epoca. Mentre formulava questa teoria, accadde qualcosa che sembrava confermare la sua ipotesi: un eminente dottore del dipartimento si era accidentalmente punto un dito con un bisturi mentre conduceva un'autopsia su una donna che era morta di febbre puerile. Il dottore morì qualche giorno dopo per una gravissima infezione. Quando ne dissezionarono il corpo, furono riscontrati lo stesso pus biancastro e la carne putrida della donna.

A Semmelweis sembrava ormai chiaro che le mani dei dottori si infettassero nelle sale autoptiche e che poi i medici, visitando le donne e aiutandole a partorire, trasmettessero la malattia nel sangue delle partorienti

attraverso le ferite aperte. I dottori stavano letteralmente avvelenando le loro pazienti. Se la causa era davvero quella, sarebbe stato facile risolvere il problema: i dottori avrebbero dovuto lavarsi e disinfettarsi le mani prima di entrare in contatto con le partorienti, una pratica che al tempo non rispettava nessuno negli ospedali. Istituì questa prassi nel suo reparto e il tasso di mortalità si dimezzò immediatamente.

Sul punto di compiere una delle maggiori scoperte della scienza – il legame tra i germi e le malattie contagiose – Semmelweis sembrava fosse destinato a un'illustre carriera. Ma c'era un problema. Il capo del dipartimento, Johann Klein, era un uomo molto conservatore che pretendeva che i suoi dottori aderissero alle più rigide osservanze mediche stabilite dalla vecchia prassi. Credeva che Semmelweis fosse un dottore con poca esperienza e troppo radicale, che voleva rovesciare il sistema vigente per farsi un nome.

Semmelweis discusse con lui innumerevoli volte riguardo alla febbre puerile e, quando alla fine il giovane dottore promulgò la sua teoria, Klein si infuriò. L'implicazione di tale teoria era che i dottori, Klein incluso, avevano ucciso le loro pazienti e questo era davvero troppo da sopportare. (Lo stesso Klein attribuiva il calo della mortalità nel reparto di Semmelweis a un nuovo sistema di ventilazione che egli stesso aveva fatto installare). Quando, nel 1849, l'assistentato di Semmelweis terminò, Klein si rifiutò di rinnovarlo, lasciando il giovane praticamente senza lavoro.

A quel punto, però, Semmelweis si era conquistato degli alleati preziosi all'interno del dipartimento di Medicina, soprattutto fra i dottori più giovani. Questi ultimi lo spronarono affinché conducesse degli esperimenti controllati che rafforzassero la sua tesi e poi raccogliesse i risultati in un libro che avrebbe diffuso la teoria in tutta Europa. Semmelweis, però, non riusciva a distogliere la mente dalla battaglia contro Klein. La sua rabbia cresceva giorno dopo giorno. Il fatto che Klein rimanesse ancorato a una teoria ridicola e indimostrata sulla febbre puerile era criminale. Si sentiva rimescolare il sangue nelle vene quando pensava a una tale indifferenza nei confronti della verità. Come poteva un uomo del genere avere tanto peso nel campo della medicina? Perché mai Semmelweis avrebbe dovuto sprecare tanto tempo a condurre esperimenti e scrivere libri, quando la verità era già sotto gli occhi di tutti? Decise quindi di tenere una serie di

conferenze sull'argomento, in cui espresse tutto lo sdegno nei confronti della chiusura mentale di tanti dottori.

Alle conferenze parteciparono medici provenienti da tutta Europa. Sebbene alcuni rimasero scettici, altri si convertirono alla sua causa. I suoi alleati all'università lo spinsero a continuare con slancio e fare più ricerca e scrivere un libro sulla sua teoria. Ma dopo qualche mese dalle conferenze, per motivi che nessuno seppe spiegarsi, Semmelweis lasciò all'improvviso la città e se ne tornò nella sua nativa Budapest, dove trovò l'impiego accademico e medico che gli era sfuggito a Vienna. Sembrava che non sopportasse l'idea di rimanere un secondo di più nella stessa città di Klein e che avesse bisogno di libertà completa per operare da solo, benché Budapest al tempo fosse un luogo alquanto impermeabile alle innovazioni mediche. I suoi amici si sentirono totalmente traditi. Avevano messo a repentaglio la loro reputazione pur di sostenerlo e lui li aveva piantati in asso.

Negli ospedali di Budapest in cui lavorò, Semmelweis istituì la prassi di disinfezione con un rigore e un'intensità quasi tirannica, che fece sì calare la percentuale della mortalità, ma gli alienò pure le simpatie di quasi tutti i dottori e le infermiere con cui lavorava. Sempre più gente gli voltava le spalle. Aveva imposto a tutti le sue idee innovative sulla disinfezione, ma senza libri o esperimenti a sostegno sembrava che stesse solo promuovendo se stesso, ossessionato da una strana idea di sua creazione. La furia con cui sosteneva la veridicità della teoria metteva ancora più in evidenza la mancanza di un rigore accademico che la sostenesse. I dottori iniziarono a cercare altre possibili cause del suo successo nel ridurre l'incidenza di febbre puerile nel reparto.

Infine, nel 1860, spinto ancora dai colleghi, decise di scrivere un libro che avrebbe spiegato in dettaglio la teoria. Quando lo terminò, quello che doveva essere un libretto era aumentato a dismisura divenendo una diatriba di seicento pagine quasi impossibile da leggere. Era terribilmente ripetitivo e contorto. Le argomentazioni si erano trasformate in polemiche in cui elencava i dottori che lo avevano osteggiato e che perciò erano assassini. In quei passaggi il linguaggio diventava quasi apocalittico.

A quel punto, i suoi oppositori uscirono allo scoperto. Semmelweis si era sì impegnato a scrivere, ma lo aveva fatto in maniera così pessima che i suoi detrattori poterono fare a brandelli le argomentazioni e richiamare

l'attenzione sul tono violento che aveva usato, un aspetto già di per sé incriminante. I vecchi alleati non sostennero più la sua causa. Erano arrivati al punto di odiarlo. Il suo comportamento divenne sempre più pretenzioso e imprevedibile, finché i dirigenti dell'ospedale dovettero licenziarlo. Squattrinato e abbandonato praticamente da tutti, Semmelweis si ammalò e morì nel 1865 all'età di quarantasette anni.

B. L'inglese William Harvey (1578-1657), mentre studiava Medicina all'Università di Padova nel 1602, iniziò ad avere dei dubbi sulla concezione del cuore e delle sue funzioni come organo. Ciò che gli avevano insegnato a scuola si basava sulle teorie di Galeno, fisico greco del II secolo, che affermavano che parte del sangue si formava nel fegato e parte nel cuore, e che veniva poi trasportato dalle vene e assorbito dal corpo, fornendolo così di nutrimenti. Secondo la teoria, il sangue scorreva lento partendo dal cuore e dal fegato per raggiungere gli organi che ne avevano bisogno, ma non circolava: semplicemente si consumava. La teoria però non gli quadrava a causa della quantità di sangue contenuta nel corpo. Com'era possibile che l'organismo producesse e consumasse tanto liquido?

Negli anni a venire la sua carriera prosperò, culminando nella nomina a medico di corte del re Giacomo I. Continuò a ragionare sulla questione del sangue e il ruolo del cuore finché nel 1618 concepì una teoria: il sangue non scorre nel corpo lentamente, ma con rapidità ed è il cuore a fungere da pompa. Inoltre, il sangue non si produce e consuma ma circola in continuazione.

Il problema di questa teoria era che non c'era modo di verificarla direttamente. All'epoca, operare a cuore aperto significava morte certa. L'unica maniera disponibile per la ricerca era vivisezionare degli animali o dissezionare cadaveri umani. Però, una volta che si vivisezionava un animale, il suo cuore cominciava a funzionare in maniera instabile e a battere troppo rapidamente. Il meccanismo dell'organo era complesso e secondo Harvey lo si poteva dedurre solo tramite degli esperimenti controllati – per esempio usando degli elaborati lacci emostatici sulle vene umane – ma mai osservandolo direttamente a occhio nudo.

Dopo molti di questi esperimenti, Harvey fu certo di avere ragione ma sapeva anche che avrebbe dovuto considerare bene la sua mossa successiva. La teoria era rivoluzionaria. Avrebbe infatti sovvertito molti concetti

anatomici accettati ormai da secoli come dati di fatto. Sapeva che se avesse pubblicato i risultati ottenuti fino allora, avrebbe soltanto sollevato uno scandalo e si sarebbe procurato dei nemici. Valutata la naturale riluttanza della gente nell'accettare nuove idee, decise innanzitutto di ritardare la pubblicazione dei risultati, finché non avesse consolidato la teoria raccogliendo più prove. Nel frattempo, coinvolse alcuni colleghi negli esperimenti e nelle dissezioni, chiedendo ogni volta quale fosse la loro opinione. Sempre più dottori rimasero colpiti dalla sua teoria e iniziarono a sostenerla. Mentre li conquistava uno a uno alla sua causa, nel 1627 fu nominato per una delle cariche più importanti nel Collegio dei medici, il che gli assicurò un impiego per il resto della vita, liberandolo così dalla preoccupazione che quella teoria avrebbe potuto mettere a repentaglio la sua fonte di sostentamento.

Come medico di corte, inizialmente per Giacomo I e poi per Carlo I che ascese al trono nel 1625, Harvey lavorò diligentemente per guadagnarsi il favore del sovrano. Si atteggiò da perfetto diplomatico, evitò di schierarsi con qualunque fazione o di essere coinvolto in alcun intrigo di corte. Si comportò in maniera modesta e non si prese mai troppo sul serio. Confidò le sue scoperte prima al re, così da aggiudicarsene la fiducia e il sostegno. Poi accadde che in campagna ci fosse un ragazzo che si era fratturato in maniera grave alcune costole sul lato sinistro del torace, creando una cavità attraverso la quale si poteva vedere e toccare il cuore. Portò il giovane dal re per mostrargli le contrazioni e le espansioni dell'organo, che fungeva davvero da pompa per il sangue.

Infine, nel 1628, Harvey pubblicò i risultati di tanti anni di lavoro, aprendo il libro con un'accorta dedica a Carlo I: «Re Serenissimo, il cuore degli esseri animati è il fondamento della vita, il più importante degli organi, il sole del microcosmo. Da esso dipendono tutte le funzioni della vita vegetativa, deriva ogni vigore e forza. Nello stesso modo il Re è il sostegno delle parti del suo regno, il sole del suo microcosmo, il cuore dello Stato; da lui emana ogni autorità, proviene ogni beneficio».

Il libro ovviamene creò fermento, soprattutto nel continente, dove Harvey era meno conosciuto. Furono soprattutto i medici più anziani a opporsi, che non riuscivano a adattarsi a una teoria che sconvolgeva totalmente la loro idea d'anatomia. Harvey non rispose alle numerose pubblicazioni che uscirono per screditare le sue idee. In alcune occasioni si

limitò a rispondere agli attacchi di dottori eminenti con delle lettere personali in cui mostrava in maniera meticolosa ma cortese quanto le loro idee fossero sbagliate.

Come aveva previsto, con la forza offerta dalla sua posizione nell'ambito medico e a corte, e grazie all'enorme quantità di prove che aveva accumulato negli anni, descritte in maniera chiara nel suo libro, la teoria venne pian piano accettata. Quando Harvey morì nel 1657, il suo lavoro faceva ormai parte a pieno titolo della dottrina e della prassi medica. L'amico Thomas Hobbes scrisse: «[Harvey è] il solo, che io sappia, che, ancor vivente, vincendo l'invidia, abbia stabilito una nuova dottrina».

I due racconti storici di Semmelweis e Harvey descrivono la tendenza che noi tutti abbiamo a ignorare il ruolo chiave che l'intelligenza sociale gioca in ogni campo, inclusa la scienza. Per esempio, molte versioni della storia di Semmelweis evidenziano la poca lungimiranza di uomini come Klein, che fecero perdere la ragione al nobile giovane ungherese. Nel caso di Harvey, pongono invece l'accento sulla sua genialità come unica causa del successo. Ma l'intelligenza sociale ha giocato un ruolo chiave in entrambi i casi. Semmelweis ne ignorò completamente la necessità, perché certe considerazioni lo infastidivano e l'unica cosa che contasse per lui era la verità. Ma nel suo zelo, si è allontanato inutilmente da Klein, che aveva già avuto dissapori con altri studenti ma mai fino a quel punto. A causa delle costanti discussioni, Semmelweis spinse Klein a licenziarlo, perdendo così un'importante posizione all'interno dell'università dalla quale avrebbe potuto diffondere le sue idee. Consumato dalla lotta con Klein, Semmelweis non riuscì a esprimere la teoria in maniera chiara ed equilibrata, ma mostrò invece un disinteresse monumentale per l'importanza della persuasione. Se avesse dedicato il proprio tempo alla stesura di una dimostrazione della teoria, nel lungo termine avrebbe salvato molte più vite umane.

Il successo di Harvey, al contrario, deve molto alla sua destrezza sociale. Egli capì che anche uno scienziato deve fare il cortigiano. Coinvolse altri nel lavoro, facendo sì che si sentissero legati emotivamente alla sua teoria. Pubblicò i risultati in un libro ponderato, presentato in modo logico e facile da leggere. E poi permise che il libro parlasse da sé, sapendo che, se dopo la pubblicazione avesse richiamato l'attenzione del pubblico su di sé, non avrebbe fatto altro che allontanarla dalla propria opera. Non

alimentò quindi la stupidità altrui combattendo delle battaglie di poco conto e così ogni opposizione alla teoria scemò per conto proprio.

Dovete capire che il vostro lavoro è lo strumento migliore che avete a disposizione per esprimere la vostra intelligenza sociale. Se opererete con efficienza e attenzione al dettaglio, *dimostrerete* che state pensando al gruppo intero e che ne portate avanti la causa. Facendo sì che ciò che scrivete o presentate sia chiaro e facile da seguire, *mostrerete* la vostra cura verso i lettori o il pubblico in generale. Coinvolgendo altre persone nei vostri progetti e accettando di buon grado le loro opinioni, *rivelerete* di essere a vostro agio all'interno della dinamica del gruppo. Un lavoro solido vi protegge inoltre da ogni connivenza politica o dal malanimo degli altri: sarà infatti difficile per loro mettere in dubbio i risultati che otterrete. Se vi capita di subire delle pressioni politiche all'interno del gruppo, non perdete la testa e non fatevi consumare da quella grettezza. Rimanendo concentrati e lasciando parlare il vostro lavoro, continuerete sia ad accrescere le vostre competenze, sia a distinguervi dagli altri che fanno tanto rumore, ma non producono nulla.

2. Create la maschera perfetta

Già da piccola, Teresita Fernández (nata nel 1968) aveva la sensazione di vedere il mondo che la circondava da una certa distanza, quasi fosse un voyeur. Durante l'infanzia trascorsa a Miami, in Florida, osservava gli adulti attorno a lei, origliava le loro conversazioni, cercando di svelare i segreti di quello strano mondo. Crescendo, impiegò questa sua capacità di osservazione con i compagni di classe. Alle superiori, tutti dovevano appartenere a una delle varie combriccole. Capiva chiaramente le regole e le convenzioni necessarie per far parte di quei gruppi e anche il tipo di comportamento considerato più giusto, ma si sentiva lontana da quelle cricche e così ne rimase esclusa.

Provava una sensazione simile con la stessa Miami. Sebbene si sentisse affine alla cultura cubana che faceva parte del suo bagaglio, poiché era una cubana-americana di prima generazione, non riusciva a identificarsi con la vita spensierata da spiaggia prevalente in quella città. Il suo spirito aveva una vena più fosca e inquieta. Tutto ciò le accentuò la sensazione di essere

un’estranea, un ramingo che non si adattava da nessuna parte. C’erano altri ragazzi come lei a scuola, che di solito finivano sulla scena artistica o teatrale, dove si poteva essere non convenzionali. A Teresita era sempre piaciuto lavorare con le mani, così iniziò a frequentare dei corsi di arte. Però le opere che produsse alle superiori non sembravano legarsi al lato più crudo del suo carattere. Le risultavano troppo facili; il suo lavoro era superficiale. Mancava qualcosa.

Nel 1986, ancora incerta su che direzione prendere nella vita, entrò alla Florida International University di Miami. Seguì la disposizione artistica delle superiori e frequentò un corso di scultura. Lavorare l’argilla, però, con la sua malleabilità, le dava la stessa sensazione che aveva provato alle superiori, di creare cioè degli oggetti che erano solo graziosi ma artificiali. Poi un giorno, mentre si trovava nell’edificio di scultura, vide degli artisti che lavoravano il metallo per produrre delle opere imponenti. Quelle lamiere di acciaio ebbero un effetto viscerale su di lei, come nessun’altra opera d’arte aveva mai fatto e in qualche modo capì che quello era il materiale che da sempre era destinata a usare. Era grigio, pesante e resistente e modellarlo richiedeva un grande sforzo. Le proprietà dell’acciaio corrispondevano a quel senso di forza e potere che aveva sempre sentito dentro di sé, nonostante fosse esile, e che aveva sempre voluto esprimere.

Dedicò tutta se stessa, in maniera febbrile, a questo nuovo mezzo d’espressione. Per lavorare il metallo era necessario accendere la fonderia e usare saldatrici all’acetilene. Il caldo tropicale di Miami poteva rendere un lavoro del genere particolarmente sgradevole durante il giorno, così Teresita iniziò a lavorare alle sculture esclusivamente di notte. I suoi orari finirono per essere piuttosto fuori dal comune: cominciava a lavorare alle nove di sera per continuare fino alle due o alle tre di notte, poi dormiva durante il giorno. Al di là dell’aria fresca, lavorare di notte aveva anche altri vantaggi: non essendoci quasi nessuno in giro, lo studio era più silenzioso, il che le permetteva di lavorare meglio. Riusciva a concentrarsi di più. Era libera di sperimentare con le sue opere e di compiere errori che nessuno avrebbe mai visto. Poteva essere intrepida e rischiare.

Fernández prese lentamente padronanza dell’acciaio e mentre scolpiva, sentiva di forgiare e trasformare anche se stessa. Era interessata a creare pezzi grandi e imponenti, ma per farlo dovette trovare un proprio metodo.

Innanzitutto progettava le opere su carta, poi lavorava sulle singole parti che poteva gestire da sola. Quindi, nella calma dello studio, assemblava le sculture. Le sue opere iniziarono presto a essere esibite sia nel dipartimento sia nel campus.

Quasi tutti rimasero colpiti dal suo lavoro. Esposte sotto l'intensa luce del sole di Miami, le enormi sculture di acciaio trasmettevano quel senso di forza che aveva sempre sentito dentro di sé. Le opere, però, suscitarono anche un'altra reazione che la sorprese. Siccome in pochi l'avevano vista al lavoro, sembrava che le sculture fossero nate così, senza sforzo, grazie a un talento straordinario. Questo fatto attirò l'attenzione sulla sua persona. La scultura era un ambito prevalentemente maschile, che tendeva ad attirare gli artisti più virili. Siccome lei era una delle rare artiste che lavoravano l'acciaio pesante, la gente iniziò a proiettare su di lei ogni sorta di pregiudizio e fantasia. La differenza fra la sua corporatura esile e femminile e le grandi opere imponenti era vistosa e la gente si chiedeva come Teresita riuscisse a gestire un tale lavoro e chi fosse in realtà. Affascinato dal suo carattere e dal modo in cui quelle sculture così ben realizzate sembrassero spuntare fuori dal nulla, il pubblico vide in lei un mistero affascinante, un mix di qualità soffici e dure, un'anomalia, una maga del metallo.

Sottoposta a un tale scrutinio pubblico, Fernández si accorse di non essere più lei il voyeur, che guardava gli altri a distanza, ma di essere al centro dell'attenzione. Il mondo dell'arte era quello giusto. Per la prima volta aveva l'impressione di aver trovato il suo posto e voleva mantenere vivo l'interesse che le sue opere provocavano negli altri. Ora che si era fatta strada in una posizione più pubblica, era naturale che volesse parlare di sé e delle proprie esperienze, ma intuì che sarebbe stato un errore sminuire l'effetto prorompente che le opere avevano sugli altri rivelando a tutti le ore impiegate per scolpirle e quanto quei lavori fossero in realtà il risultato di tanta fatica e disciplina. A volte, pensò, ciò che non si rivela è più potente ed eloquente che mille parole. Decise di attenersi all'immagine che gli altri si erano fatti di lei e del suo lavoro. Si sarebbe creata un'aura di mistero, evitando di parlare del suo modo di operare, mantenendo i dettagli della propria vita privata nascosti e lasciando che gli altri proiettassero su di lei le loro fantasie.

A mano a mano che la sua carriera avanzava, però, qualcosa nella maschera che aveva creato durante gli anni dell'università non era più

adatto alla nuova situazione. Fernández notò che c'era un elemento della sua personalità pubblica che poteva ritorcersi contro di lei. Se non avesse fatto attenzione, il pubblico l'avrebbe giudicata basandosi solo sull'aspetto fisico attraente e giovane. Non l'avrebbe considerata un'artista seria. La sua evasività poteva infatti essere letta come la copertura per una mancanza d'intelligenza, come se stesse solo tastando il terreno e non fosse all'altezza dei più influenti intellettuali nel campo artistico. Era un pregiudizio contro cui le artiste dovevano lottare. Al minimo accenno di essere poco convinta o priva di comunicativa nel descrivere la sua arte, correva il rischio di alimentare il pregiudizio che fosse frivola e una dilettante. Fernández quindi sviluppò un nuovo stile che le si confacesse: sarebbe stata risoluta e avrebbe parlato con autorità delle proprie opere, sempre però mantenendo il suo processo artistico avvolto nel mistero. Non era né debole né vulnerabile, ma aveva il pieno controllo della materia. Se anche gli artisti uomini dovevano sembrare seri e comunicativi, da donna lei avrebbe dovuto fare ancora di più. Il suo tono deciso era sempre opportuno e rispettoso, ma chiariva una volta per tutte che non era da prendere alla leggera.

Con il passare degli anni, Fernández è diventata un'artista concettuale di fama internazionale che lavora con tanti materiali, e ha continuato a giocare con la propria immagine adattandola alle varie circostanze. Lo stereotipo vuole che l'artista sia disorganizzato e interessato soltanto a ciò che accade nel mondo dell'arte. Fernández invece remò contro queste aspettative. Si è trasformata in una relatrice convincente, capace di esporre il proprio lavoro e le proprie idee al pubblico. Gli spettatori sono lasciati a riflettere, conquistati, sulla discrepanza tra la superficie composta e affabile dell'artista e il contenuto complesso e impegnativo del suo discorso. È diventata esperta in molte materie oltre all'arte e ha combinato questi interessi nel suo lavoro, esponendosi così a una vasta gamma di persone al di fuori del mondo dell'arte. Ha imparato a integrarsi in egual misura sia con i lavoratori che estraggono la grafite per le sue opere, sia con i galleristi, mostrando una destrezza da cortigiano che le ha reso la vita da artista più facile e che non ha lasciato che fosse ingabbiata in uno stereotipo. In pratica, la sua maschera pubblica è diventata un'altra forma d'arte, fatta di un materiale che può fondere e plasmare a seconda dei bisogni e dei desideri.

In genere, non se ne parla e non se ne riconosce il valore, ma la personalità che presentiamo al mondo gioca un ruolo fondamentale nel successo e nella nostra ascesa alla supremazia. Prendiamo il caso di Teresita Fernández. Se se ne fosse rimasta in disparte, dedicandosi solo al proprio lavoro, sarebbe stata definita dagli altri in una maniera che ne avrebbe ostacolato il cammino. Se, dopo i primi successi, si fosse vantata di tutte le ore di lavoro trascorse a imparare a lavorare il metallo, la gente l'avrebbe vista come un semplice manovale o un artigiano. Sarebbe stata etichettata come l'artista, donna, che usa il metallo come trovata per promuoversi e ottenere attenzione su di sé. Avrebbero trovato difetti caratteriali da sfruttare. L'arena pubblica, nell'arte come in qualsiasi altra impresa, può essere spietata. Capace di guardare a se stessa e al proprio lavoro con occhio critico, Fernández intuì che poteva avere più forza grazie alla consapevolezza della propria maschera e al controllo preso sulla dinamica della sua immagine.

Dovete capire che la gente tenderà sempre a giudicarvi in base alla vostra apparenza esteriore. Se non prestate attenzione, ma pensate che la cosa migliore sia di essere semplicemente voi stessi, gli altri inizieranno ad attribuirvi tutta una serie di caratteristiche che non hanno nulla a che vedere con ciò che siete veramente, ma solo con quello che loro vogliono vedere. Tutto questo vi potrebbe confondere, rendervi insicuri e consumare la vostra attenzione. Se interiorizzerete i loro giudizi, vi sarà difficile concentrarvi sul lavoro. L'unico modo per proteggervi è di ribaltare questa dinamica plasmando le apparenze con consapevolezza, creando un'immagine che vi si addica e controllando così i giudizi della gente. A volte sarà più appropriato tenersi in disparte per creare un certo mistero che doni intensità alla vostra presenza. A volte invece dovrete essere più diretti e imporvi un aspetto più specifico. In generale, non dovete mai adagiarvi in una sola immagine o dare la possibilità alla gente di capire davvero chi siete. Dovete sempre essere un passo avanti rispetto al pubblico.

Considerate la creazione di questa maschera come un elemento chiave dell'intelligenza sociale, e non come un qualcosa di negativo o perverso. Tutti noi indossiamo una maschera quando entriamo nell'arena pubblica e impersoniamo ruoli diversi secondo gli ambienti in cui ci troviamo. Dovete solo possedere una maggiore consapevolezza di questo processo. Paragonatelo al teatro. Creando una maschera che sia misteriosa,

affascinante e autoritaria, reciterete per il pubblico, offrendogli qualcosa di avvincente e piacevole a cui assistere. Farete sì che possa proiettare le proprie fantasie su di voi o che possa dirigere la propria attenzione ad altre qualità teatrali. Nella vostra vita privata, potrete invece togliervi tranquillamente la maschera. In questo mondo così vario e multiculturale, è bene imparare a mescolarsi e mimetizzarsi in ogni tipo di ambiente, così da avere massima flessibilità. Dovete divertirvi a creare queste maschere: vi renderanno un interprete migliore nel palcoscenico pubblico.

3. Vedetevi come vi vedono gli altri

Affetta da autismo, Temple Grandin (parte prima, pagine 82-89 per maggiori informazioni) dovette superare numerosi ostacoli nella vita, ma, alla fine della scuola superiore, era riuscita a trasformarsi, grazie a tanto desiderio e disciplina, in una studentessa dotata con un futuro promettente nel campo della scienza. Sapeva che il suo più grande punto debole era nei rapporti sociali. Possedeva la straordinaria capacità quasi telepatica di provare gli stati d'animo e i desideri degli animali, ma con gli umani era il contrario. Le persone erano troppo complicate per lei; spesso sembravano comunicare tra loro con dei segnali inafferrabili, non verbali, come quando, per esempio, si mettevano a ridere in gruppo seguendo un ritmo interpersonale che lei proprio non riusciva a capire. Si sentiva come se fosse un'aliena che guardava quelle strane creature che interagivano.

Credeva che non ci fosse niente da fare per quella goffaggine nei confronti della gente. Poteva però avere pieno controllo sul suo lavoro. Decise quindi di impegnarsi a diventare il più efficiente possibile in qualsiasi impiego avesse dovuto affrontare per compensare la sua incapacità sociale. Dopo essersi laureata con un titolo in zoologia ed essere entrata nel mondo del lavoro come consulente nella progettazione di recinti d'allevamento e altre attrezzature per la gestione del bestiame capì, grazie a una serie di errori commessi, che quel pensiero era un'illusione.

In un'occasione, Grandin era stata assunta dall'amministratore di uno stabilimento affinché vi apportasse delle migliorie. Fece un ottimo lavoro, ma presto notò che i macchinari si rompevano in continuazione, come se fosse colpa dei suoi progetti. Sapeva bene che il malfunzionamento non

poteva essere imputato a un difetto di progettazione e, dopo un'attenta indagine, scoprì che i macchinari avevano dei problemi solo quando vi lavorava un certo operaio. L'unica conclusione plausibile era che fosse lui il responsabile dei sabotaggi alle attrezzature, danni perpetrati per metterla in cattiva luce. Questa cosa non aveva alcun senso per Grandin: perché mai quell'uomo agiva deliberatamente contro gli interessi della ditta che lo aveva assunto? Non si trattava di un problema di progettazione che poteva risolvere mentalmente. Dovette arrendersi e lasciare il lavoro.

In un'altra occasione, l'ingegnere di uno stabilimento l'aveva assunta per risolvere un determinato problema, ma dopo qualche settimana, Grandin rilevò che c'erano altre parti della fabbrica che erano strutturate male o addirittura pericolose. Scrisse al presidente dell'azienda per fare notare questo fatto. Il tono della lettera era effettivamente un po' brusco, ma era infastidita che la gente fosse così miope di fronte a quei problemi tanto evidenti. Alcuni giorni dopo fu licenziata. Non le fu fornita alcuna spiegazione, ma era chiaro che la causa del licenziamento fosse la lettera indirizzata al presidente.

Mentre rimuginava su questi incidenti e su altre situazioni simili che avevano macchiato la sua carriera, capì che la fonte del problema doveva essere lei. Erano anni che si era accorta che spesso faceva cose che infastidivano la gente e che per questo la evitavano. In passato aveva cercato di andare avanti nella vita ignorando quella spiacevole verità, ma ora le sue mancanze nei rapporti umani mettevano a repentaglio la possibilità di guadagnarsi da vivere.

Fin da bambina, Grandin possedeva la singolare capacità di vedersi dall'esterno, come se stesse guardando un'altra persona. Era una sensazione che andava e veniva ma, da adulta, capì che avrebbe potuto sfruttare quel dono nella pratica, osservando gli errori commessi come se stesse osservando qualcun altro in azione.

Per esempio, nel caso dell'uomo che aveva sabotato i macchinari, ricordò bene come avesse interagito davvero poco con lui e con gli altri ingegneri e come avesse stabilito da subito che avrebbe fatto tutto da sola. Rivide nella mente gli incontri in cui aveva presentato i progetti con logica rigorosa, senza aprire una possibile discussione con loro. Nel caso della lettera al presidente, ricordò come avesse criticato bruscamente quelle persone di fronte ai loro compagni di lavoro e come non avesse nemmeno

provato a interagire con l'uomo che l'aveva assunta. Ripensando a quei momenti con tanta lucidità, capì quale fosse il problema: aveva fatto sentire i colleghi insicuri, incapaci e inferiori. Aveva ferito il loro orgoglio maschile e ne aveva pagato le conseguenze.

La realizzazione di ciò che era accaduto non scaturì da un'intuizione, come accade a molte persone, ma fu un esercizio intellettuale, come la risoluzione di un enigma o di un problema di progettazione. Siccome non era coinvolta a livello emotivo, era più facile per lei affrontare quel percorso e apportare le dovute correzioni. In futuro, avrebbe discusso le sue idee con gli altri ingegneri, coinvolgendoli il più possibile nel lavoro e non avrebbe mai più criticato direttamente nessuno. Avrebbe messo in pratica questo cambiamento già nell'impiego successivo, finché non le fosse diventato naturale.

Sviluppando la propria intelligenza sociale a modo suo, Temple risolse molta della sua goffaggine e la carriera prosperò. Negli anni Novanta, quando la sua fama si diffuse, fu invitata sempre più spesso a tenere delle conferenze, inizialmente sulla sua esperienza di professionista che aveva vinto l'autismo e poi come esperta del comportamento animale.

Temple pensò che queste conferenze fossero andate piuttosto bene. Erano ricche di informazioni e di diapositive perfette per illustrare le sue idee. Eppure, alla fine di alcuni di questi convegni ricevette delle valutazioni da parte del pubblico e ciò che lesse la sconvolse. In molti si lamentavano del fatto che non incrociasse lo sguardo degli spettatori, che leggesse il discorso in maniera meccanica dagli appunti e che non interagisse con il pubblico, tanto da sembrare maleducata. Gli spettatori avevano l'impressione che ripetesse in continuazione il solito discorso, con le stesse diapositive, come se fosse una macchina.

Stranamente, nulla di tutto ciò infastidì Temple. Anzi, quelle valutazioni la emozionavano. Le offrivano un'idea chiara e realistica di come gli altri la vedevano ed era proprio quello che le serviva per potersi correggere. Affrontò questo cammino con zelo, determinata a volersi trasformare in una relatrice esperta. Ogni volta che riceveva delle valutazioni, le studiava minuziosamente, alla ricerca di modelli e critiche chiari. Grazie ai riscontri ottenuti, imparò a inserire nel discorso degli aneddoti e anche degli scherzi e fece sì che le diapositive non fossero più tanto logiche e ferree. Accorciò la lunghezza dei discorsi, imparò a parlare senza usare appunti e si assicurò

di accettare tutte le domande che il pubblico voleva porre alla fine dell'incontro.

Per gli spettatori che avevano assistito ai primi convegni e che poi parteciparono alle nuove conferenze era difficile credere che si trattasse della stessa persona. Grandin era diventata una relatrice accattivante e divertente, che sapeva mantenere viva l'attenzione del pubblico meglio di tanti altri. Non potevano immaginare come una cosa del genere fosse potuta accadere e ciò rese la trasformazione ancora più miracolosa.

Quasi tutti noi abbiamo dei difetti sociali di qualche tipo, che vanno da quelli relativamente innocui a quelli che invece ci possono mettere nei guai. Magari parliamo troppo, o siamo troppo onesti nelle nostre critiche alla gente o ancora ci offendiamo troppo facilmente quando gli altri non reagiscono positivamente alle nostre idee. Se ci comportiamo in queste maniere troppo spesso, rischiamo di offendere qualcuno senza sapere nemmeno perché. Il motivo è duplice: primo, facciamo presto a trovare gli errori o i difetti negli altri, ma siamo troppo emotivi o insicuri per guardare onestamente ai nostri. Secondo, la gente raramente ci dice la verità quando facciamo qualcosa di sbagliato. Temono, infatti, un conflitto o hanno paura di essere visti come dei meschini. Diventa quindi difficile per noi percepire i nostri sbagli, figuriamoci correggerli.

A volte ci capita di fare un lavoro che consideriamo piuttosto geniale e poi rimaniamo scioccati quando riceviamo opinioni discordanti da persone che non la vedono come noi. Quei momenti ci rendono consapevoli della discrepanza tra il rapporto emotivo e soggettivo che noi abbiamo con il nostro lavoro e la risposta di chi lo vede con totale distacco, capace di rilevare quei difetti che noi non riusciremmo mai vedere. La stessa discrepanza esiste a livello sociale. La gente vede il nostro comportamento dall'esterno e ciò che vede non è mai ciò che immaginiamo noi. Riuscire a vedersi con occhi altrui sarebbe di grande beneficio per la nostra intelligenza sociale. Potremmo iniziare a correggere i difetti offensivi, capire qual è il nostro ruolo nella creazione delle dinamiche negative e avere una valutazione più realistica di chi siamo.

Per guardarci in maniera oggettiva, dobbiamo seguire l'esempio di Temple Grandin. Possiamo iniziare ripensando a degli eventi negativi del passato: gente che ha sabotato il nostro lavoro, capi che ci hanno licenziato

senza alcun motivo apparente, sgradevoli battaglie personali intraprese con dei colleghi. È meglio iniziare con degli eventi accaduti almeno qualche mese prima, così che il coinvolgimento emotivo sia minore. Nell'analizzare quegli avvenimenti, dobbiamo concentrarci su ciò che *noi* abbiamo fatto che ha innescato o peggiorato la dinamica. Esaminando più incidenti, potremmo scoprire uno schema che rivela un difetto particolare del nostro carattere. Osservare quegli eventi dalla prospettiva di altre persone coinvolte, allenterà la presa che le emozioni hanno sull'immagine che abbiamo di noi stessi e ci aiuterà a capire il ruolo che giochiamo quando cadiamo in errore. Possiamo anche chiedere l'opinione di persone di cui ci fidiamo, accertandoci di averli prima rassicurati del fatto che vogliamo davvero sentire le loro critiche. Lentamente, in questo modo, potremo sviluppare un maggior distacco da noi stessi che porterà come frutto l'altra metà dell'intelligenza sociale: la capacità di vederci come siamo realmente.

4. Sopportate pazientemente gli stolti

Nel 1775, il poeta e romanziere Johann Wolfgang von Goethe, allora ventiseienne, fu invitato a trascorrere del tempo alla corte di Weimar dal diciottenne duca Carlo Augusto. La famiglia del duca stava tentando di trasformare l'isolato e poco conosciuto ducato di Weimar in un centro letterario e avere Goethe a corte poteva essere un bel colpo. Poco dopo il suo arrivo, il duca gli offrì una posizione di rilievo all'interno del governo nonché il ruolo di consigliere personale, così Goethe decise di rimanere. Il poeta vedeva quell'occasione come la possibilità di ampliare la propria esperienza del mondo e magari di apportare alcune idee illuminate al governo di Weimar.

Goethe aveva origini borghesi e non aveva mai passato molto tempo a contatto con la nobiltà. Ora, da stimato membro della corte del duca, doveva intraprendere il suo apprendistato nelle maniere aristocratiche. Già qualche mese dopo, però, trovò la vita di corte alquanto insopportabile. La vita dei cortigiani ruotava attorno ai riti del gioco di carte, della caccia e dello scambio di infiniti pettegolezzi. Il commento distratto di Herr X o l'assenza di Frau Y a una *soirée* venivano gonfiati a dismisura fino a un evento della massima importanza e i cortigiani si sforzavano di

interpretarne il significato. Dopo essere stati a teatro, si mettevano a chiacchierare fino allo sfinimento di chi si era presentato in compagnia di chi, oppure esaminavano nel dettaglio lo stile della nuova attrice sulla scena, ma non parlavano mai dell'opera teatrale in sé.

Durante una conversazione, se Goethe osava discutere di una riforma che stava prendendo in considerazione, all'improvviso uno dei cortigiani si alzava indignato per ciò che quel cambiamento poteva comportare per un determinato ministro, o come potesse mettere a rischio la sua posizione all'interno della corte, cosicché l'idea di Goethe si perdeva nei meandri dell'accesa conversazione che ne seguiva. Benché fosse l'autore di uno dei romanzi più famosi dell'epoca, *I dolori del giovane Werther*, nessuno sembrava interessato alle sue opinioni. Per loro era molto più interessante raccontare al celebre romanziere le loro idee e vedere quale fosse la sua reazione. Alla fine, i loro interessi erano limitati alla corte claustrofobica e ai suoi intrighi.

Goethe si sentiva intrappolato. Aveva accettato la posizione offertagli dal duca e la prendeva sul serio, ma tollerava a fatica la vita sociale alla quale era condannato. Essendo un uomo molto pratico, però, credeva che fosse inutile lamentarsi di ciò che non avrebbe potuto cambiare. E così, accettati i cortigiani come compagni per gli anni a venire, Goethe ideò una strategia, facendo di necessità virtù. Parlava pochissimo, offrendo raramente la propria opinione. Lasciava che i suoi interlocutori parlassero di tutto ciò che volevano. Mentre li ascoltava, indossava una maschera cortese, ma dentro di sé li osservava come se fossero personaggi di una recita. Loro gli rivelavano i propri segreti, i loro drammi insignificanti e le loro idee sciocche, mentre lui per tutto il tempo sorrideva e prendeva sempre la loro parte.

I cortigiani non si accorgevano però che in realtà gli stavano fornendo materiale infinito per i personaggi, i dialoghi e le storie di follia che avrebbero riempito le opere teatrali e i romanzi che avrebbe scritto negli anni a venire. In questo modo, Goethe trasformò le sue frustrazioni sociali in un gioco divertente e produttivo.

Negli anni Venti e Trenta, il grande regista austro-americano Josef von Sternberg (1894-1969) ascese dal rango di fattorino degli studi cinematografici a quello di regista di grande successo nella Hollywood

dell'epoca. Nel tempo aveva sviluppato una filosofia che gli avrebbe fatto comodo per tutta la sua carriera cinematografica, che sarebbe durata fino agli anni Cinquanta: l'unica cosa che conta è il risultato finale. Il suo ruolo era mettere tutti d'accordo e guidare la produzione del film secondo la propria visione, utilizzando ogni mezzo necessario per ottenere il risultato che desiderava. L'ostacolo più grande per la realizzazione della sua visione era inevitabilmente rappresentato dagli attori, che pensavano innanzitutto alle loro carriere. Il film nella sua interezza aveva meno importanza dell'attenzione che avrebbero ricevuto per la loro parte. Cercavano di rubare le luci della ribalta e così facendo alteravano la qualità del film. Con tali attori, von Sternberg doveva trovare la maniera di convincerli o raggirarli affinché eseguissero i suoi ordini.

Nel 1930, von Sternberg fu invitato a Berlino a dirigere quello che sarebbe diventato il suo film più famoso, *L'angelo azzurro*, con l'attore Emil Jannings, allora famoso in tutto il mondo. Cercando qualcuno che ricoprisse il ruolo principale femminile, von Sternberg si imbatté in un'attrice tedesca quasi sconosciuta chiamata Marlene Dietrich, che avrebbe poi diretto in altri sette film trasformandola in una star del cinema. Von Sternberg aveva già lavorato in precedenza con Jannings e sapeva che l'attore era un vero sciocco. Jannings faceva di tutto pur di intralciare il regolare svolgimento della produzione. Ogni volta che il regista tentava di dirigerlo, prendeva la cosa come un affronto personale. Il suo metodo era di spingere il regista futili lotte per poi sfinirlo finché non cedeva e gli permetteva di fare tutto ciò che voleva.

Von Sternberg era pronto a tutto questo e si preparò alla guerra a modo suo. Si corazzò contro i giochetti infantili di Jannings. L'attore pretendeva che il regista si presentasse ogni mattina nel camerino per rassicurarlo del proprio amore incondizionato e dell'ammirazione verso la sua recitazione – von Sternberg lo fece senza lamentarsi. Jannings voleva che il regista lo portasse a pranzo ogni giorno e che ascoltasse le sue idee sul film – von Sternberg lo accontentò, ascoltando pazientemente tutti gli orribili suggerimenti dell'attore. Se il regista mostrava una particolare attenzione verso un altro attore, Jannings faceva una scenata e von Sternberg doveva recitare la parte del consorte contrito. Permettendo che Jannings vincesse su quelle questioni insignificanti, riduceva considerevolmente la forza della strategia dell'attore. Sul set, non si faceva mai intrappolare in nessuna

battaglia. Ma siccome il tempo era prezioso, era per forza costretto a raggirare l'attore affinché facesse ciò che voleva.

Quando per qualche assurdo motivo Jannings si rifiutava di varcare una soglia ed entrare in scena, von Sternberg gli puntava sul collo la luce più calda che ci fosse costringendolo così a muoversi. Quando Jannings declamava la prima scena nel suo ridicolo tedesco elevato, von Sternberg si congratulava con lui per quel bell'accento, ma poi aggiungeva che sarebbe stata l'unica persona nel film a parlare in quella maniera, il che lo avrebbe escluso dal gruppo dando una brutta impressione, ma se era ciò che voleva, che fosse. Poco dopo Jannings rinunciava alla dizione altezzosa. Ogni volta che faceva il broncio e rimaneva chiuso in camera, von Sternberg gli faceva arrivare voce che il regista stava colmando di attenzioni Marlene Dietrich, cosicché l'attore geloso si precipitava sul set a competere per quell'attenzione. Scena dopo scena, von Sternberg riuscì a manovrare Jannings come voleva, carpendogli una delle interpretazioni migliori di tutta la sua carriera.

Come descritto nella seconda parte (pagine 131-136), Daniel Everett e la sua famiglia si trasferirono nel cuore dell'Amazzonia nel 1977 per vivere con il popolo dei Pirahã. Everett e la moglie erano missionari con il compito di imparare il linguaggio pirahã, allora considerato il più difficile al mondo da decifrare, e di tradurre le Bibbia in quella lingua indigena. Everett lentamente fece dei progressi, grazie all'ausilio delle varie tecniche che aveva imparato durante gli studi di linguistica.

Aveva studiato a fondo gli scritti del grande linguista del MIT Noam Chomsky, che sosteneva l'idea che tutte le lingue fossero essenzialmente collegate poiché la grammatica stessa è impressa nel cervello umano e fa parte del nostro codice genetico. Ciò significa che per natura tutte le lingue dovrebbero avere delle caratteristiche in comune. Convinto che Chomsky avesse ragione, Everett si impegnò a cercare quelle caratteristiche universali nella lingua pirahã. Studiandola per anni, però, iniziò a trovare molte eccezioni alla teoria di Chomsky e questo lo preoccupava.

Dopo averci pensato a lungo, Everett concluse che la lingua pirahã rifletteva molte delle peculiarità della loro vita nella giungla. Scoprì, per esempio, che la cultura dei Pirahã aggiudicava un valore immenso alla «immediatezza dell'esperienza»: ciò che non si trovava davanti ai loro

occhi non esisteva, e perciò non c'erano parole o concetti per cose che non facevano parte della realtà immediata. Elaborando questo concetto, Everett teorizzò che le caratteristiche basilari di tutte le lingue non fossero solo di natura genetica e universale, ma che ciascuna lingua aggiungesse degli elementi che riflettono l'unicità della propria cultura. La cultura gioca quindi un ruolo molto più vasto di quanto possiamo immaginare nel modo in cui pensiamo e comunichiamo.

Nel 2005 si sentì pronto per divulgare la sua teoria e un articolo in cui esprimeva queste idee rivoluzionarie fu pubblicato in una rivista di antropologia. Sapeva che le sue scoperte avrebbero provocato una discussione animata ma non era certo pronto per ciò che accadde.

Linguisti e studenti laureati del MIT, associati con Chomsky, iniziarono a tormentarlo. In occasione di un importante simposio all'Università di Cambridge, alcuni di questi linguisti presero un volo pur di partecipare. Lo bersagliarono di domande per screditare le sue idee e metterlo in ridicolo davanti al pubblico. Non essendo pronto a un attacco del genere, Everett annaspò e non fu all'altezza della situazione. Questo accadde anche ad altre conferenze. Miravano a ogni minima incongruenza nel suo discorso o negli scritti e usavano tali discrepanze per screditare la sua idea in generale. Alcuni attacchi divennero personali. Lo definirono pubblicamente un ciarlatano e misero in dubbio le sue motivazioni. Lo stesso Chomsky insinuò che Everett fosse solo a caccia di fama e denaro.

Quando Everett pubblicò il suo primo libro, *Don't Sleep, There are Snakes*, alcuni di quei linguisti scrissero delle lettere ai critici che avrebbero dovuto recensirlo, tentando di convincerli che non valesse nemmeno la pena parlare di quel materiale: era troppo al di sotto di ogni standard accademico, affermavano. Arrivarono addirittura a mettere sotto pressione la National Public Radio, che era in procinto di trasmettere un pezzo su Everett. Il programma fu cancellato.

All'inizio Everett non poté fare a meno di prendersela emotivamente. Ciò che quei detrattori avevano rilevato nelle sue tesi non screditava la teoria, ma ne metteva in luce alcuni punti deboli. Non sembravano affatto interessati alla verità, quanto a fargli fare una brutta figura. Everett superò presto la prima reazione emotiva e iniziò a usare quegli attacchi a proprio beneficio. Quelle critiche lo avevano costretto ad assicurarsi che tutto ciò che scriveva fosse ineccepibile; gli permisero di ripensare e rafforzare le

sue tesi. Riusciva ormai a immaginare le loro critiche, e le affrontò una a una nei suoi scritti successivi. Divenne così uno scrittore e un pensatore migliore e la controversia che i linguisti avevano provocato non fece altro che aumentare le vendite di *Don't Sleep, There are Snakes*, assicurandogli ammiratori che si convertirono alla sua causa. Alla fine, Everett riuscì ad accettare gli attacchi dei nemici perché avevano migliorato il suo lavoro e lo avevano temprato.

Nel corso della vita, incontrerete sempre degli stolti. Ce ne sono troppi al mondo per evitarli. Possiamo classificare certe persone come stupide in base al loro comportamento. Nella vita pratica, ciò che dovrebbe contare è ottenere risultati a lungo termine e svolgere il proprio lavoro nella maniera più efficiente e creativa possibile. Dovrebbe essere questo valore supremo a guidare le azioni della gente. Gli stolti invece si rifanno a una scala di valori diversa. Per loro sono più importanti le questioni a breve termine: arraffare soldi nell'immediato, ottenere l'attenzione del pubblico o dei media e fare una bella figura. Sono governati dal loro ego e dalle loro insicurezze. Di solito apprezzano il dramma e l'intrigo politico fine a se stesso. Quando criticano qualcosa o qualcuno, fanno sempre notare questioni che sono irrilevanti per la situazione o la tesi globale. Sono più interessati alla loro carriera o alla loro posizione più alla verità. Potete riconoscerli da quanto facciano poco e da quanto rendano la vita dura a chi vuole ottenere dei risultati. Mancano di un certo buonsenso e se la prendono per cose che non sono importanti, mentre ignorano problemi che a lungo andare potrebbero segnare la loro fine.

La tendenza naturale quando ci si confronta con gli stolti è di abbassarsi al loro livello. Vi infastidiscono, vi irritano e vi trascinano in inutili lotte, facendovi sentire meschini e confusi. Perdete il senso di cosa sia davvero importante. Non riuscite ad avere la meglio in una discussione, a mostrare loro il vostro punto di vista o a cambiare il loro comportamento perché per loro i risultati e la razionalità non contano. Perdete solamente tempo ed energia emotiva preziosa.

Nel trattare con gli stolti dovete adottare questa strategia: considerateli semplicemente una parte della vita, come i sassi o i mobili di casa. Tutti noi abbiamo un lato sciocco, momenti in cui perdiamo la testa e pensiamo più al nostro ego o a degli obiettivi immediati. È nella natura umana. Scoprendo

questa stoltezza dentro voi stessi, potrete quindi accettarla negli altri. Ciò vi permetterà di ridere delle loro pagliacciate, di tollerarne la presenza come fosse quella di un bambino un po' sciocco e di evitare la follia di tentare di cambiarli. Fa tutto parte della commedia umana e non c'è da prendersela o da perderci il sonno. Quest'atteggiamento – «sopportate pazientemente gli stolti» – dovrebbe fondersi nella vostra fase dell'Apprendistato, nella quale incapperete sicuramente in questi tipi. Se vi causano dei problemi, dovete neutralizzare il danno che possono provocare mantenendo un occhio vigile sui vostri obiettivi e su ciò che conta davvero, ignorandoli se potete. La cosa più saggia da fare, però, sarebbe di andare oltre e sfruttare la loro stoltezza, prendendoli come spunto per il vostro lavoro, come esempi da evitare o trovando la maniera di servirvi delle loro azioni a vostro vantaggio. In questo modo, avrete in mano la loro stupidità e ciò vi aiuterà a raggiungere quei risultati pratici che loro sembrano tanto disprezzare.

L'opposto

Mentre era a Harvard per completare il suo dottorato in Informatica, Paul Graham (nato nel 1964) scoprì qualcosa di sé: provava una profonda avversione per qualsiasi tipo di politicare o di raggiro sociale. (Per saperne di più su Graham si rimanda alle pagine 160-164). Non ne era capace e si irritava da morire quando veniva trascinato in situazioni in cui gli altri assumevano un atteggiamento subdolo. Il suo breve incontro con i politici all'interno del dipartimento lo convinse del fatto che non fosse tagliato per la vita accademica. Questa lezione si rafforzò qualche anno dopo quando andò a lavorare in un'azienda di software. Quasi tutto ciò che facevano era irrazionale: licenziare i tecnici originali, mettere un venditore a capo della compagnia, aspettare tempi troppo lunghi tra l'uscita di un prodotto e l'altro. Tutte queste scelte inopportune erano prese perché in un gruppo molto spesso l'ego e la politica hanno la meglio sulla facoltà seria di decisione.

Incapace di tollerare una tale situazione, Graham trovò la sua soluzione: avrebbe evitato, per quanto possibile, ogni ambiente che potesse coinvolgere la politica. Ciò significò doversi limitare all'avviamento di piccole aziende, una limitazione che lo rese però disciplinato e creativo. In

seguito, quando fondò Y Combinator, una specie di sistema di apprendistato per nuove imprese, non poté certo arrestare la crescita dell'azienda, che ebbe un successo straordinario. La sua soluzione fu quindi duplice: da una parte lasciò che la moglie e socia della compagnia, Jessica Livingston, si occupasse di tutte le situazioni politiche spinose, vista la sua elevata intelligenza sociale; dall'altra, fece sì che la struttura dell'azienda rimanesse libera e non burocratizzata.

Se, come Graham, non avete la pazienza necessaria per gestire e impadronirvi degli aspetti più subdoli e manipolatori della natura umana, allora la cosa migliore per voi è di tenervi a distanza da tali situazioni il più possibile. Dovrete quindi scartare la possibilità di lavorare in gruppi formati da più di una manciata di persone perché, sopra un certo numero, è inevitabile che vengano a galla considerazioni politiche. Ciò significa che dovrete lavorare per conto proprio o in piccole aziende.

Anche in questo caso, comunque, sarebbe saggio imparare quantomeno i rudimenti dell'intelligenza sociale: saper riconoscere gli squali e saper ammaliare e rabbonire le persone difficili. Il motivo è che, per quanto cercherete di evitare situazioni che richiedano certe conoscenze, il mondo è una corte pullulante di intrighi in cui sarete inevitabilmente attratti. Tentare consapevolmente di dissociarvi dal sistema ritarderà il vostro apprendimento dell'intelligenza sociale e vi renderà vulnerabili alle peggiori forme di ingenuità, con tutti i disastri che ne conseguono.

«È una vera idiozia aspettarsi che gli esseri umani siano in armonia. Io non l'ho mai fatto. Ho sempre considerato ogni uomo come un individuo a sé, che mi proponevo di studiare e conoscere nella sua peculiarità, senza mai pretendere che ci fosse tra noi una particolare simpatia. In questo modo sono riuscito a intrattenere rapporti con chiunque, e solo così è posibile approfondire la conoscenza dei caratteri più diversi e la necessaria disinvoltura nel vivere.»

Johann Wolfgang von Goethe

PARTE QUINTA

Destate la mente multidimensionale: la fase creativa-attiva

Man mano che accumulate competenze e interiorizzate le regole che governano il vostro settore, la mente vuole diventare più attiva e usare quella conoscenza acquisita in modi più conformi alle vostre inclinazioni. Ciò che potrebbe impedire a questa dinamica creativa naturale di fiorire non è la mancanza di talento, ma il vostro atteggiamento. Ansiosi e insicuri, tenderete a essere prudenti, preferendo adattarvi al gruppo e restando incollati alla prassi imparate. Al contrario, dovete spingervi in direzione opposta. Emergendo dall'apprendistato, dovete diventare sempre più audaci. Invece di compiacervi per ciò che sapete, dovete espandere la vostra conoscenza a settori vicini, offrendo alla mente cibo per creare nuove associazioni tra idee diverse. Dovete sperimentare e affrontare un problema da varie angolazioni. Via via che il vostro modo di pensare diventa più fluido, la mente acquisisce nuove dimensioni, e si apre a nuovi aspetti della realtà. Alla fine, vi ribellerete alle stesse regole che avete interiorizzato, plasmandole affinché si adattino al vostro spirito. Quest'originalità vi porterà sulle vette del potere.

La seconda trasformazione

Wolfgang Amadeus Mozart (1756-1791) fu circondato dalla musica dal giorno della sua nascita. Suo padre, Leopold, era un violinista e compositore alla corte di Salisburgo, in Austria, nonché un insegnante di musica. Wolfgang ascoltava Leopold e i suoi studenti suonare in casa tutto il giorno. Nel 1759, la sorella Maria Anna, che all'epoca aveva sette anni, iniziò a prendere lezioni di pianoforte dal padre. Era molto promettente e si esercitava a tutte le ore del giorno. Wolfgang, incantato dalle semplici melodie che suonava, iniziò a canticchiarle; a volte si sedeva al clavicembalo di casa e cercava di imitare i brani interpretati dalla sorella. Leopold si accorse presto che suo figlio aveva una qualità fuori dall'ordinario. Per un bambino di tre anni, era dotato di un'eccezionale capacità di memorizzare le melodie e di un senso ritmico impeccabile, il tutto senza che avesse mai ricevuto istruzioni.

Anche se non aveva mai tentato di insegnare a un allievo tanto piccolo, Leopold decise di iniziare le lezioni di pianoforte non appena Wolfgang compì quattro anni e dopo pochi incontri capì che il figlio possedeva anche altre qualità davvero interessanti. Wolfgang ascoltava più attentamente degli altri studenti, era completamente assorto nella musica con il corpo e con la mente. Grazie a quell'intensa concentrazione, imparava più velocemente degli altri bambini. Una volta, quando aveva cinque anni, rubò un brano particolarmente complicato che spettava a Maria Anna e dopo una mezz'ora era già in grado di suonarla con facilità. Aveva infatti sentito la sorella che si esercitava sul pezzo e, ricordandolo in maniera vivida, riuscì a riprodurre rapidamente la musica non appena vide le note sulla pagina.

Questa concentrazione così notevole aveva origine da qualcosa che Leopold aveva intuito dal primo momento: il ragazzo provava un amore intenso per la musica stessa. Gli occhi gli brillavano dall'emozione ogni volta che Leopold gli mostrava un nuovo spartito impegnativo da conquistare. Se il brano era difficile da comprendere, Wolfgang si metteva a

studiarlo giorno e notte con una tenacia tale che ben presto il brano entrava a far parte del suo repertorio. La notte, i genitori dovevano costringerlo a smettere di provare e mandarlo a letto. Quell'amore per l'esercizio sembrava crescere con gli anni. Quando giocava con gli altri bambini, trovava il modo di trasformare anche il gioco più semplice in qualcosa che coinvolgeva la musica. Il suo gioco preferito, però, era prendere un brano che aveva già suonato e improvvisarlo, aggiungendogli un tocco personale piuttosto grazioso e creativo.

Fin da piccolissimo, Wolfgang era molto emotivo e sensibile. Aveva enormi sbalzi di umore: un attimo era capriccioso e subito dopo era affettuoso. Aveva sempre un broncio serio sul volto che spariva solo quando si sedeva al pianoforte, quando si ritrovava nel proprio elemento e si perdeva nella musica.

Un giorno del 1762, mentre ascoltava i figli suonare un brano per due al pianoforte, Leopold Mozart ebbe un'idea. Sua figlia Maria Anna era di per sé una pianista di grande talento e Wolfgang era un vero prodigio. Insieme, erano come due giocattoli preziosi. Erano dotati di carisma naturale e Wolfgang aveva lo stile di un uomo di spettacolo. Il salario di Leopold, che era solo un musicista di corte, era piuttosto modesto, ma grazie ai figli intravvedeva la possibilità di fare fortuna. Decise così di portare la famiglia in un *Grand tour* delle capitali europee per suonare alle corti reali e in pubblico facendo pagare per lo spettacolo. Per aggiungere un tocco alla scena, travestì i figli, Maria Anna da principessa e Wolfgang da ministro di corte, con tanto di parrucca, panciotto sfarzoso e uno spadino al fianco.

Iniziarono a Vienna, dove i bambini incantarono l'imperatore e l'imperatrice d'Austria. Poi trascorsero alcuni mesi a Parigi, dove suonarono alla corte reale e dove il felicissimo re Luigi XV fece saltellare il piccolo Wolfgang sulle ginocchia. Proseguirono verso Londra, dove si fermarono più di un anno per suonare di fronte a tante folle. Sebbene la vista dei due bambini in costume deliziasse il pubblico, era la musica di Wolfgang che lo strabiliava. Aveva imparato diversi trucchi da salotto, diretti dietro le quinte dal padre. Interpretava un minuetto su una tastiera nascosta da un panno, usando un dito solo. Suonava senza esitazione a prima vista l'ultima creazione di un famoso compositore. Presentava inoltre le sue composizioni: faceva un certo effetto ascoltare una sonata scritta da un bambino di sette anni, per quanto fosse semplice. La cosa che più

meravigliava il pubblico, però, era la velocità incredibile con cui Wolfgang riusciva a suonare; le sue piccole dita sembravano volare sulla tastiera.

Con il proseguire del tour, si instaurò una certa abitudine. La famiglia era spesso invitata a visitare la città, a fare un giro in campagna o a partecipare a una *soirée*, ma Wolfgang trovava sempre una scusa per non andare – fingeva di non stare bene o di essere troppo stanco – e dedicava quel tempo libero alla musica. Il suo stratagemma preferito a quel punto era di unirsi ai più illustri compositori della corte che stavano visitando. A Londra, per esempio, riuscì a entrare nelle grazie di Johann Christian Bach, figlio di Johann Sebastian Bach. Un giorno, la famiglia fu invitata a una gita, ma Wolfgang declinò l'invito con la scusa perfetta: aveva già un appuntamento con Bach, che gli avrebbe dato lezioni di composizione.

L'apprendimento che ricevette in questo modo, grazie ai tanti compositori che incontrò, era di gran lunga superiore a quello che qualsiasi altro bambino potesse sognare. Sebbene qualcuno sostenesse che l'essere così determinato a quell'età fosse una perdita dell'infanzia, Wolfgang provava un amore così ardente per la musica e le sfide che gli presentava che alla fin fine quell'ossessione gli dava più gioia di quella che avrebbe potuto ricevere da un qualsiasi altro svago o divertimento.

Il tour fu un successo dal punto di vista finanziario, ma per poco non finì in tragedia. Mentre erano in Olanda, nel 1766, e la famiglia si preparava per il viaggio di ritorno a casa, Wolfgang si ammalò di una febbre molto alta. Perse peso rapidamente e spesso sveniva, tanto che a un certo punto sembrava ormai vicino alla morte. Per miracolo, la febbre passò e nei mesi successivi Wolfgang riacquistò le forze. Quell'esperienza, però, lo cambiò. Da quel momento in poi, fu costantemente pervaso da un senso di malinconia e dal brutto presentimento che sarebbe morto giovane.

La famiglia Mozart ormai dipendeva dal denaro guadagnato dai bambini in tour, ma con il passare degli anni gli inviti iniziarono a esaurirsi. La novità era scemata e i bambini non erano più tanto piccoli e adorabili. Volendo disperatamente guadagnare altri soldi, Leopold ingegnò un nuovo piano. Suo figlio stava diventando un compositore serio, capace di comporre diversi generi. Era quindi necessario assicurargli una posizione come compositore di corte e attrarre commissioni per concerti e sinfonie. Con quest'obiettivo in mente, nel 1770, padre e figlio si imbracarono in una serie di tour in Italia, che allora era il cuore musicale d'Europa.

Il viaggio fu proficuo. Wolfgang interpretò la sua magia al pianoforte nelle principali corti italiane. Fu acclamato per le sue sinfonie e per i concerti: erano davvero notevoli per un adolescente. Socializzò di nuovo con i compositori più celebri dell'epoca, approfondendo la conoscenza musicale che aveva accumulato durante i tour precedenti. Inoltre, riscoprì la sua più grande passione: l'opera. Da bambino aveva sempre avuto la sensazione che il suo destino fosse di comporre delle grandi opere. In Italia fu spettatore delle migliori produzioni e capì quale fosse la fonte di tanta passione: era il dramma tradotto in musica pura, il potenziale quasi illimitato della voce umana di esprimere ogni emozione e lo spettacolo d'insieme. Provava un'attrazione quasi primigenia per ogni tipo di teatro. Ma nonostante l'attenzione e l'ispirazione ricevuta, dopo quasi tre anni di girovagare per le corti italiane, non gli fu offerto né un impiego né una commissione che valesse il suo talento. Così, nel 1773, padre e figlio tornarono a Salisburgo.

Dopo alcune delicate trattative con l'arcivescovo di Salisburgo, Leopold finalmente riuscì ad assicurare al figlio la posizione relativamente ben remunerata di musicista di corte e compositore. E in apparenza l'accordo era buono: non dovendo più preoccuparsi per i soldi, Wolfgang avrebbe avuto tempo a disposizione per comporre. Ma quasi da subito Wolfgang si sentì a disagio ed era inquieto. Aveva passato quasi metà della sua giovinezza a viaggiare per l'Europa, interagendo con le menti principali della musica e ascoltando le orchestre più rinomate, e ora era relegato alla vita provinciale di Salisburgo, isolata dagli altri centri musicali d'Europa, una città che non aveva alcuna tradizione di opera o teatro.

Ancora più preoccupante era la frustrazione sempre crescente che provava come compositore. Da quando potesse ricordare, la sua mente era sempre stata piena di musica, ma era musica altrui. Sapeva bene che i suoi brani non erano altro che belle imitazioni e adattamenti di altri compositori. Era stato come una giovane pianta, aveva assorbito passivamente i nutrienti dall'ambiente circostante sotto forma dei tanti stili che aveva studiato e di cui era diventato padrone. Eppure sentiva agitarsi dentro di sé qualcosa di più attivo, il desiderio di esprimere la propria voce e di smettere di imitare gli altri. Il terreno ormai era fertile. Essendo un adolescente, era assalito da tante emozioni potenti e in conflitto tra loro: euforia, depressione, desiderio

erotico. La sua aspirazione più grande era trasporre quei sentimenti in musica.

Quasi senza rendersene conto, iniziò a sperimentare. Scrisse una serie di movimenti lenti per vari quartetti d'archi, che erano lunghi e mostravano strane commistioni di stati d'animo, pieni di un'ansia che montava fino a raggiungere grandi crescendo. Quando li mostrò al padre, Leopold ne rimase inorridito. Il loro sostentamento dipendeva dal lavoro di Wolfgang, che avrebbe dovuto fornire alla corte melodie piacevoli che dilettassero gli ascoltatori e li facessero sorridere. Se il pubblico o l'arcivescovo avessero udito quelle nuove composizioni, avrebbero pensato che Wolfgang aveva perso la testa. Inoltre, quei pezzi erano troppo complicati per i musicisti di corte di Salisburgo. Implorò il figlio di smettere di abbandonarsi a quelle musiche strampalate o quantomeno di aspettare finché non avesse trovato impiego da qualche altra parte.

Wolfgang acconsentì, ma con il passare del tempo cadde in una depressione sempre più cupa. La musica che era costretto a scrivere gli sembrava così irreparabilmente morta e convenzionale; non c'era alcuna relazione con quello che provava dentro. Compose pochi pezzi e ne interpretò anche meno. Per la prima volta in vita sua, stava perdendo l'amore per la musica. Sentendosi imprigionato, divenne irritabile. Quando sentiva un'aria lirica in pubblico, ripensava alla musica che avrebbe potuto comporre e così cadeva in uno stato di profonda depressione. Iniziò a litigare incessantemente con il padre, infuriandosi per poi implorare perdono per la propria disobbedienza. Lentamente si rassegnò al fato: sarebbe morto giovane a Salisburgo, senza che il mondo avesse mai udito quella musica che sapeva di possedere nell'animo.

Nel 1781, Wolfgang fu invitato ad accompagnare a Vienna l'arcivescovo, il quale aveva intenzione di mettere in mostra il talento dei suoi musicisti di corte. All'improvviso, in quella città, la vera natura di quella posizione si palesò. L'arcivescovo lo comandava a bacchetta come se fosse un dipendente personale, un servitore. Tutto il risentimento che Wolfgang aveva provato negli ultimi sette anni ribollì fino a traboccare. Aveva venticinque anni e stava perdendo tempo prezioso. Suo padre e l'arcivescovo stavano facendo di tutto per frenarlo. Amava suo padre e dalla famiglia otteneva un grosso sostegno emotivo, ma non poteva più tollerare quelle condizioni. Quando fu ora di tornare a Salisburgo, fece

l'impensabile: si rifiutò di partire. Chiese di essere congedato dall'impiego. L'arcivescovo lo trattò con il massimo disprezzo ma alla fine cedette. Suo padre prese le difese del prelato e ordinò al figlio di tornare, promettendogli che lo avrebbe perdonato. Ma Wolfgang aveva deciso: sarebbe rimasto a Vienna per quello che si sarebbe rivelato essere il resto della sua vita.

La frattura con il padre fu permanente e molto dolorosa, ma sentendo di avere poco tempo a disposizione e troppo da esprimere, Wolfgang si gettò sulla musica con un'intensità addirittura più forte di quella provata nell'infanzia. Come se tutte le sue idee fossero state represse troppo a lungo, detonarono in un'esplosione creativa senza pari nella storia della musica.

L'apprendistato dei precedenti venti anni lo aveva preparato al meglio per quel momento. Aveva sviluppato una memoria prodigiosa; ricordava tutte le armonie e le melodie imparate in passato. Riusciva a pensare per blocchi di musica invece che in termini di note e accordi e poteva scriverli con la stessa velocità con cui li sentiva in testa. Quella velocità di composizione stupiva tutti coloro che ne erano testimoni. Per esempio, la sera precedente alla prima a Praga dell'opera *Don Giovanni*, Mozart era uscito a bere qualcosa. Quando gli amici gli ricordarono che non aveva ancora scritto l'ouverture, si affrettò a casa e, mentre la moglie lo teneva sveglio cantando, lui scrisse uno dei brani d'apertura più conosciuti e meglio pensati nel giro di poche ore.

Cosa ancora più importante, gli anni passati a imparare a comporre in ogni genere musicale immaginabile gli permettevano ora di usare quei generi per esprimere qualcosa di nuovo, per estenderne i limiti e anzi trasformarli per sempre grazie alla sua creatività. Provando un grande tumulto interiore, cercò il modo di rendere la musica più forte ed espressiva e non una mera decorazione.

A quei tempi, i concerti per pianoforte e le sinfonie erano generi piuttosto leggeri e frivoli, con movimenti corti e semplici, piccole orchestre e una sovrabbondanza di melodia. Mozart rielaborò totalmente queste forme. Scrisse per orchestre più grandi, espandendo soprattutto la sezione dei violini. Tali orchestre avrebbero prodotto un suono più potente di quanto si fosse mai udito fino allora. Allungò i movimenti sinfonici ben al di là delle convenzioni. Nel movimento di apertura, stabiliva un clima di tensione e dissonanza che faceva crescere nel secondo movimento lento, per

farlo poi culminare nella risoluzione drammatica e grandiosa del finale. Donò alle sue composizioni la capacità di esprimere spavento, tristezza, presentimento, rabbia, euforia ed estasi. Il pubblico era ammaliato da questo nuovo suono di così notevole portata, che all'improvviso aveva assunto tante nuove dimensioni. Dopo queste innovazioni, fu praticamente impossibile per i compositori tornare alla musica da corte leggera e frivola che aveva prevalso in precedenza. La musica europea era stata trasformata per sempre.

Queste innovazioni non erano nate da un desiderio consapevole, da parte di Mozart, di ribellarsi o di provocare. Piuttosto, il suo spirito trasformatore emerse come qualcosa di totalmente naturale e fuori dal suo controllo, come un'ape produce cera. Aiutato dal suo senso sopraffino per la musica, non poté far altro che personalizzare ogni genere con cui lavorasse.

Nel 1786 si imbatté in una versione della leggenda del Don Giovanni che lo entusiasmò. Si identificò subito con la storia del grande seduttore. Avevano in comune lo stesso bisogno e amore ossessivo per le donne e lo stesso disprezzo per le figure autoritarie. Ancora più importante, Mozart sentiva di possedere, da compositore, la capacità suprema di sedurre il pubblico e credeva che la musica rappresentasse la seduzione per antonomasia, con il suo potere irresistibile di colpire dritto alle emozioni. Traducendo la storia in un'opera, avrebbe potuto trasmettere tutte queste idee. Così l'anno successivo iniziò a lavorare all'opera *Don Giovanni*. Per portare in vita la leggenda nel modo in cui l'aveva immaginata, si sarebbe di nuovo servito della sua forza trasformatrice e avrebbe rivoluzionato il genere operistico.

All'epoca, le opere tendevano a essere piuttosto statiche e stereotipate. Erano composte da recitativi (dialoghi parlati accompagnati dal clavicembalo che raccontavano la storia e l'azione), arie (parti cantate in cui il cantante reagiva alle informazioni offerte nel recitativo) e parti corali, in cui gruppi di persone cantavano all'unisono. Per la sua opera, Mozart creò qualcosa che scorresse come un flusso continuo. Il personaggio del Don Giovanni si esprime infatti non solo attraverso le parole, ma anche grazie alla musica stessa, così ogni volta che il seduttore è in scena, è accompagnato dal tremolo costante dei violini, che rappresenta l'energia nervosa e sensuale del protagonista. Mozart impresse all'opera un ritmo accelerato, quasi convulso, che nessuno aveva mai udito prima in teatro. Per

spingere ancora oltre la valenza espressiva della musica, inventò degli ensemble, momenti culminanti e coinvolgenti in cui più personaggi cantano, a volte sovrapponendosi, in un contrappunto elaborato, donando all'opera un che di onirico.

Dall'inizio alla fine, il *Don Giovanni* echeggia la presenza diabolica del grande seduttore. Sebbene tutti gli altri personaggi lo condannino, non si può non ammirare Don Giovanni, anche se rimane impenitente fino alla fine, quando se la ride nel suo tragitto verso l'inferno per il rifiuto di sottomettersi all'autorità. *Don Giovanni* non assomigliava a nessuna opera vista prima di allora, sia nella musica sia nel contenuto, e forse i tempi non erano ancora maturi. In molti si lamentarono che non fosse bella, ma fosse piuttosto stridente all'orecchio; il ritmo era troppo frenetico e l'ambiguità morale inquietante.

Mozart continuò a lavorare con un ritmo creativo delirante fino a sfinirsi e morire a trentacinque anni nel 1791, due mesi dopo la prima della sua ultima opera, *Il flauto magico*. Diversi anni dopo la sua morte, il pubblico iniziò ad apprezzare il suono radicale che aveva creato in opere quali il *Don Giovanni*, che divenne presto una delle cinque opere interpretate più di frequente nella storia della musica.

Le chiavi della supremazia

> «[…] Nella mia testa si sono combinate di colpo molte cose, e ho capito qual è la qualità necessaria per fare un Uomo di successo, in particolare in Letteratura – qualità che Shakespeare possedeva in massimo grado – mi riferisco alla Capacità Negativa – e cioè quando un uomo è capace di stare nell'incertezza, nel mistero, nel dubbio senza l'impazienza di correre dietro ai fatti e alla ragione.»
>
> *John Keats*

Se ripensiamo alla nostra infanzia, non solo ai ricordi che ne serbiamo ma a come ci sentivamo davvero, ci rendiamo conto di quanto la nostra esperienza del mondo fosse diversa allora. La nostra mente era completamente aperta e prendevamo in considerazione ogni tipo di idea

sorprendente e originale. Ci meravigliavamo di cose che ormai diamo per scontate, come il cielo stellato o il nostro riflesso allo specchio. La testa pullulava di domande sul mondo che ci circondava. Siccome non eravamo ancora totalmente padroni del linguaggio, pensavamo in maniera preverbale, per immagini e sensazioni. Quando andavamo al circo, a un evento sportivo o al cinema, gli occhi e le orecchie abbracciavano quella vista con massima intensità. I colori erano più vivi e vibranti. Provavamo il profondo desiderio di trasformare tutto quanto in gioco, di scherzare con le circostanze.

Chiameremo questa qualità la *mente originale*. Questa mente guardava il mondo in maniera più diretta, non tramite le parole o idee invalse. Era flessibile e ricettiva nei confronti di nuove idee. Siccome serbiamo in noi una traccia di questa *mente originale*, non possiamo far altro che provare nostalgia per l'intensità con cui allora sentivamo il mondo. Con il passare degli anni, questa vivacità inevitabilmente diminuisce. Iniziamo a vedere ciò che ci circonda come attraverso uno schermo fatto di parole e opinioni; le esperienze precedenti, stratificate sul presente, condizionano ciò che guardiamo. Non percepiamo più le cose per ciò che sono realmente, scoprendone ogni dettaglio e chiedendoci il perché della loro esistenza. La mente gradualmente si irrigidisce. Assumiamo un atteggiamento di difesa nei confronti del mondo che ormai diamo per scontato, e ci arrabbiamo se qualcuno attacca le nostre idee o i nostri presupposti.

Possiamo definire questo modo di pensare la *mente convenzionale*. Sotto pressione perché dobbiamo guadagnarci da vivere o per conformarci alla società, costringiamo la mente ad assumere abitudini sempre più ristrette. Possiamo cercare di conservare un po' del nostro spirito infantile qua e là, giocando o partecipando a forme di divertimento che ci liberano dalla *mente convenzionale.* Qualche volta, quando visitiamo un altro Paese, in cui non possiamo fare affidamento su qualcosa che ci sia famigliare, torniamo un po' bambini, incuriositi dalla stranezza e dalla novità di ciò che vediamo. Ma poiché la mente non è mai impegnata pienamente in queste attività, che durano solo per poco, l'esperienza non è davvero appagante. Non si tratta di attività creative.

I Maestri e coloro che mostrano un alto livello di energia creativa sono solo delle persone che hanno mantenuto una porzione considerevole del loro spirito fanciullesco, nonostante la pressione e le richieste della

maturità. Questo spirito si manifesta nel loro lavoro e nel loro modo di pensare. I bambini sono creativi per natura. Trasformano in maniera attiva tutto ciò che li circonda, giocano con le idee e le varie situazioni, e ci sorprendono sempre per le cose innovative che dicono o che fanno. Ma la creatività naturale dei bambini è limitata: non porta a nuove scoperte, invenzioni o opere d'arte notevoli.

I Maestri non solo trattengono lo spirito della *mente originale*, ma vi aggiungono i loro anni di apprendistato e la capacità di concentrarsi sui problemi e sulle idee. È questo che porta alla creatività di più alto livello. Sebbene posseggano una conoscenza approfondita della propria materia, la loro mente è aperta a modi alternativi di vedere e di affrontare i problemi. Riescono a porsi quella serie di semplici domande che la maggior parte della gente ignora, e posseggono inoltre il rigore e la disciplina necessari per seguire le loro ricerche fino in fondo. Provano un'eccitazione quasi infantile per il loro settore e un approccio giocoso, il che rende le lunghe ore di lavoro vive e piacevoli. Come i bambini, sono capaci di pensare al di là delle parole – in maniera visiva, spaziale, intuitiva – e possono così accedere a forme di attività mentale preverbali e inconsce che portano a creazioni e idee sorprendenti.

Alcune persone preservano il proprio spirito fanciullesco e la spontaneità, ma la loro energia creativa si disperde in mille direzioni e non hanno mai la pazienza e la disciplina di sottostare a un lungo apprendistato. Altri posseggono l'autocontrollo per accumulare una conoscenza vastissima e diventare veri esperti del proprio settore, ma non hanno flessibilità di spirito, quindi le loro idee non si allontanano mai dalla norma e non si dimostrano mai davvero creative. I Maestri riescono a fondere entrambi gli aspetti – la disciplina e lo spirito infantile – in quella che chiameremo la *mente multidimensionale*. Questa mente non è vincolata da alcuna esperienza limitata, né dalle consuetudini. Può diramarsi in ogni direzione ed entrare in stretto contatto con la realtà. Può esplorare più dimensioni del mondo. La *mente convenzionale* è passiva – consuma informazioni e le rigurgita sotto forme famigliari. La *mente multidimensionale* è attiva e trasforma tutto ciò che digerisce in qualcosa di nuovo e originale, *crea* e non *consuma*.

È difficile dire come i Maestri siano in grado di preservare il loro spirito fanciullesco mentre accumulano dati e conoscenze, quando un'impresa del

genere è difficile, se non impossibile, per così tante persone. Forse non riescono ad abbandonare la propria infanzia o forse, a un certo punto della vita, hanno intuito il potere che potevano esercitare mantenendo quello spirito vivo e facendolo fruttare nel loro lavoro. A ogni modo, raggiungere la *mente multidimensionale* non è mai facile. Spesso, lo spirito da bambini dei Maestri rimanere dormiente durante la fase dell'Apprendistato, quando assimilano pazientemente tutti i dettagli del loro settore. Questo spirito si ripropone poi non appena raggiungono la libertà e si presenta loro l'occasione di usare in maniera attiva la conoscenza che hanno acquisito. Spesso è una lotta e i Maestri attraversano una crisi mentre affrontano le richieste altrui di conformarsi e di essere più convenzionali. Sotto una tale pressione, potrebbero tentare di reprimere lo spirito creativo, che spesso però si ripresenta più avanti nel tempo con doppia intensità.

Intendiamoci: tutti noi possediamo una forza creativa innata che vuole essere attiva. È il dono della *mente originale*, che rivela questo potenziale. La mente umana è creativa per natura, alla ricerca costante di trovare associazioni e legami tra le cose e le idee. Vuole esplorare, scoprire nuovi aspetti del mondo e inventare. Il nostro più grande desiderio è esprimere questa forza creativa e il doverla soffocare è il nostro più grande rammarico. Non sono l'età o la mancanza di talento a uccidere la creatività, ma il nostro stesso spirito, il nostro atteggiamento. Ci adagiamo troppo nella conoscenza che abbiamo appreso durante l'apprendistato. Abbiamo paura di prendere in considerazione idee nuove e lo sforzo che ciò richiede. Pensare in maniera più flessibile comporta un rischio: potremmo fallire e metterci in ridicolo. Preferiamo quindi vivere con le solite idee e i soliti modi di pensare, ma per farlo paghiamo un caro prezzo: la mente muore per mancanza di sfide e novità; ci limitiamo nel nostro settore e perdiamo il controllo del nostro destino perché ci rendiamo rimpiazzabili.

Eppure, tutto questo significa che possediamo in egual misura il potenziale di ravvivare questa forza creativa interiore, qualsiasi sia la nostra età. Sentir rinascere questa forza ha un effetto terapeutico immenso sia sul nostro spirito, sia sulla nostra carriera. Una volta capito come opera la *mente multidimensionale* e che cos'è che la fa fiorire, possiamo rinvigorire consapevolmente la nostra elasticità mentale e invertirne l'opprimente declino. I poteri che la *mente multidimensionale* può donarci sono davvero illimitati e alla portata di tutti.

Pensate al caso di Wolfgang Amadeus Mozart. È generalmente considerato l'incarnazione del bambino prodigio e del genio inspiegabile, un capriccio della natura. In che altro modo si potrebbero spiegare, altrimenti, le capacità portentose sviluppate a quella tenera età, e l'esplosione creativa di dieci anni alla fine della sua vita, culminata in così tante innovazioni e opere amate universalmente? In verità, il suo genio e la sua creatività sono facilmente spiegabili, cosa che non ne diminuisce affatto la portata.

Immerso nella musica, di cui era incantato, fin dal primo giorno della sua vita, riuscì a dedicarsi ai primi studi con vigorosa concentrazione e intensità. La mente di un bambino di quattro anni è ancora più aperta e impressionabile di quella di un bimbo più grande di qualche anno. Molta di questa sua attenzione derivava dall'amore profondo che provava per la musica. Per lui esercitarsi al pianoforte non era una faccenda o un dovere, quanto l'opportunità di espandere la propria conoscenza e di esplorare nuove possibilità musicali. A sei anni, aveva accumulato una quantità di ore di pratica doppia rispetto a quella di un bambino di dodici. Gli anni trascorsi in viaggio, lo portarono a contatto con ogni possibile voga o innovazione del tempo. La sua mente si riempì di un elenco impressionante di forme e di stili.

Nell'adolescenza, Mozart visse una tipica crisi creativa, che spesso distrugge o svia chi è meno tenace. Per quasi otto anni, spinto dal padre, dall'arcivescovo e dalla corte di Salisburgo e sopportando il peso di mantenere la famiglia, Mozart dovette mitigare i suoi impulsi creativi. A questo punto così critico, avrebbe potuto soccombere a quella mortificazione del suo spirito e continuare a scrivere brani relativamente insipidi per la corte. Sarebbe finito così nel novero dei compositori minori del XVIII secolo. Al contrario, si ribellò e si ricongiunse con il proprio spirito infantile: il desiderio originale di trasformare la musica nella propria voce, di mettere in scena i suoi impulsi drammatici nell'opera. Con tutta quell'energia repressa, il lungo apprendistato e l'enorme conoscenza accumulata, fu normale che la sua creatività esplodesse non appena si liberò dalla famiglia. La velocità con cui compose quei capolavori non è il riflesso di un qualche dono divino, quanto il segno di come la sua mente sapesse ormai pensare in termini musicali, che poteva poi trasporre facilmente sulla carta. Mozart non è una bizzarria, ma una pietra miliare che indica le distese

più lontane raggiungibili dal potenziale creativo che tutti quanti possediamo per natura.

La *mente multidimensionale* ha due prerequisiti fondamentali: primo, una conoscenza approfondita di una materia o di un settore; secondo, l'apertura e flessibilità di usare quella conoscenza in maniera nuova e originale. L'apprendimento che prepara il terreno per l'attività creativa deriva in gran parte da un apprendistato rigoroso in cui si prende padronanza di tutti gli elementi di base. Una volta che la mente è libera dal compito di dover imparare quei rudimenti, può concentrarsi su questioni più elevate e creative. Il problema per molti di noi è che la conoscenza acquisita nella fase dell'Apprendistato – che include numerose regole e procedure – può lentamente diventare una prigione. Ci blocca in metodi o forme di pensiero che sono unidimensionali. Al contrario, la mente deve essere scacciata da quella posizione conservatrice e resa attiva, libera di esplorare.

Per destare la *mente multidimensionale* e avanzare nel percorso creativo, bisogna seguire tre passi: primo, scegliere il *compito creativo* appropriato, l'attività che massimizzerà la nostra conoscenza e le nostre competenze; secondo, aprire la mente con delle *strategie creative*; terzo, creare le condizioni mentali ottimali per la *svolta* o *intuizione*. Infine, durante l'intero percorso dobbiamo essere consapevoli delle *insidie emotive* – autocompiacimento, noia, grandiosità e simili – che minacciano in continuazione di sviarci e di bloccare il nostro progresso. Se riusciremo ad avanzare senza cadere in quelle trappole, non potremo non riuscire a dare libero sfogo alle nostre più potenti forze creative.

Primo passo: il compito creativo

Il percorso comincia modificando il concetto stesso di creatività, tentando di vederla sotto un'ottica nuova. Molto spesso, si associa la creatività a qualcosa di intellettuale, un modo particolare di pensare. La verità è che l'attività creativa coinvolge tutto il proprio sé: le emozioni, l'energia, il carattere *e* la mente. Fare una scoperta, inventare qualcosa che attragga il pubblico, creare un'opera d'arte significativa esige tempo e fatica. Spesso richiede anni di sperimentazione, con battute di arresto e fallimenti, nonché il bisogno di mantenere una concentrazione elevata. Bisogna avere pazienza

e fede che ciò che si fa porterà i suoi frutti importanti. Potreste pure avere la mente più brillante del mondo, che pullula di conoscenze e nuove idee, ma se scegliete di affrontare l'argomento o il problema sbagliato, la vostra energia e l'interesse scemeranno. In tal caso, tutta la vostra genialità non vi porterà da nessuna parte.

Dovete scegliere un compito che contenga un elemento ossessivo. Come il Progetto di vita, deve essere legato al profondo del vostro animo. (Per Mozart, non era semplicemente la musica ma l'opera in particolare che lo attirava davvero). Dovete essere come il capitano Achab in *Moby Dick* di Melville, ossessionato dalla caccia alla grande balena bianca. Con un interesse così ben ancorato, potrete superare ogni ostacolo o battuta d'arresto, i giorni di lavoro duro e faticoso che fanno sempre parte di ogni azione creativa. Riuscirete a ignorare gli scettici e i critici. Vi sentirete personalmente impegnati a risolvere il problema e non vi fermerete finché non avrete trovato la soluzione.

Bisogna capire che è la scelta del dove dirigere la propria energia creativa che fa il Maestro. Quando Edison vide per la prima volta una dimostrazione di una lampada ad arco elettrica, capì seduta stante di aver trovato la sfida per eccellenza e l'obiettivo perfetto verso cui dirigere ogni suo sforzo creativo. Trovare il modo di rendere la luce elettrica non una semplice trovata ingegnosa ma qualcosa che potesse nel tempo rimpiazzare l'illuminazione a gas avrebbe richiesto anni di intenso lavoro, ma avrebbe cambiato il mondo come niente aveva fatto prima di allora. Era l'enigma perfetto da risolvere. Edison aveva trovato pane per i suoi denti. Il pittore Rembrandt si dimostrò all'altezza della situazione quando trovò finalmente un tema che lo appassionava – scene drammatiche tratte dalla Bibbia e altre fonti che esprimevano gli aspetti più oscuri e tragici della vita umana – e inventò così un modo completamente nuovo di dipingere e di catturare la luce. Lo scrittore Marcel Proust soffrì per anni mentre tentava di individuare il soggetto perfetto su cui basare il suo romanzo. Poi, quando capì che la sua vita e i suoi tentativi falliti di scrivere una grande opera erano effettivamente il tema che tanto stava cercando, riversò tutta la sua creatività in uno dei libri più belli mai scritti, *Alla ricerca del tempo perduto*.

Questa è la *legge principale della dinamica creativa* che dovete imprimere nella mente e non dimenticare mai: il coinvolgimento emotivo in

ciò che state facendo si tradurrà direttamente nel vostro operato. Se andate al lavoro con scarso entusiasmo, sarà evidente nei risultati poco brillanti che otterrete e nella fiacchezza con cui li raggiungerete. Se farete qualcosa solo per soldi e senza un impegno emotivo reale, si tradurrà in un lavoro a cui mancherà l'anima e che non ha alcun legame con voi. Magari non lo notate, ma potete stare certi che il pubblico se ne accorgerà e accoglierà quindi il vostro operato con lo stesso spirito poco brillante con cui è stato concepito. Se invece siete emozionati e ossessionati dalla caccia, si vedrà nei dettagli. Se il vostro lavoro viene dal profondo dell'animo, riuscirete a trasmetterne l'autenticità. Questo vale sia per le scienze e gli affari, sia per l'arte. Il vostro compito creativo potrà anche non raggiungere lo stesso livello di ossessione che aveva Edison, ma un certo grado di fissazione deve esserci, oppure ogni vostro sforzo si dimostrerà vano. Non dovete mai imbarcarvi semplicemente in un'impresa creativa qualsiasi, contando solo sulla vostra intelligenza per farcela. Dovete fare la scelta giusta, che si addica alla perfezione alle vostre energie e preferenze.

Per aiutarvi in questo percorso, è spesso utile scegliere qualcosa che faccia appello al vostro anticonformismo e che risvegli dei sentimenti dormienti di ribellione. Magari ciò che volete inventare o scoprire è normalmente ignorato o addirittura messo in ridicolo dagli altri. Il lavoro che avete in mente provocherà una controversia e forse farà arrabbiare qualcuno. Scegliendo qualcosa che ha un forte richiamo per voi, vi muoverete inevitabilmente in una direzione non convenzionale. Cercate di unire tutto questo con il desiderio di sovvertire i paradigmi prestabiliti e di andare controcorrente. Il fatto di avere dei nemici o degli scettici può fungere da potente motivazione e alimentare così l'energia creativa e la concentrazione.

Bisogna tenere a mente due cose: primo, dovete scegliere un compito che sia realistico. La conoscenza e le capacità che avete appreso devono essere sufficienti per portarlo a compimento. Per raggiungere l'obiettivo potreste aver bisogno di imparare qualcosa di nuovo, ma dovete comunque aver dominato tutte le basi e possedere una solida padronanza del settore, così che la vostra mente possa concentrarsi su questioni più elevate. D'altro canto, è anche vero che è bene scegliere un compito che sia leggermente al di sopra delle vostre capacità, qualcosa che possa essere visto come un progetto ambizioso. Ecco un corollario della *legge principale della*

dinamica creativa: più è alto l'obiettivo e maggiore sarà l'energia che risveglierete in voi. Sarete all'altezza della sfida perché dovrete farlo e scoprirete dei poteri creativi dentro di voi di cui non sospettavate nemmeno l'esistenza.

Secondo, dovete abbandonare il bisogno di comodità e sicurezza. Le imprese creative sono per loro natura incerte. Anche se sapete qual è il vostro compito, non potrete mai sapere dove vi porteranno i vostri sforzi. Se volete che nella vita sia tutto semplice e sicuro, la natura aperta di questo compito vi riempirà di ansia. Se vi preoccupate di ciò che possano pensare gli altri o se temete che la vostra posizione all'interno del gruppo possa essere messa a repentaglio, allora non creerete mai nulla. Metterete inconsciamente il guinzaglio alla vostra mente, conducendola verso determinate convenzioni, e le idee si fiaccheranno. Se vi preoccupate di un possibile fallimento o se avete paura di dover attraversare un periodo di instabilità mentale e finanziaria, allora violerete la *legge principale della dinamica creativa* e le vostre preoccupazioni si rifletteranno sui risultati. Dovete vedervi come degli esploratori: non potrete mai scoprire nulla di nuovo se non lascerete la riva.

Secondo passo: le strategie creative

Pensate alla mente come a un muscolo che si irrigidisce nel tempo, a meno che non lo si faccia lavorare consapevolmente. Questo intorpidimento ha una causa che è duplice. Primo, di norma preferiamo considerare sempre gli stessi pensieri e lo stesso modo di pensare perché ciò ci offre un senso di costanza e famigliarità. Rimanere legati agli stessi metodi, inoltre, ci fa risparmiare un sacco di fatica. Siamo creature abitudinarie. Secondo, ogni volta che lavoriamo intensamente a un'idea o a un problema, la nostra mente restringe la propria attenzione a causa dello sforzo necessario. Ciò significa che più avanziamo nel nostro compito creativo e meno alternative o punti di vista tenderemo a prendere in considerazione.

Questo processo di irrigidimento ci affligge tutti ed è bene ammettere che condividiamo tutti questa debolezza. L'unico antidoto è mettere in atto delle strategie per sciogliere la mente e dare il benvenuto a modi di pensare nuovi. Ciò non solo è essenziale per il processo creativo, ma è anche

immensamente terapeutico per la psiche. Le cinque strategie per sviluppare questa flessibilità che seguono sono derivate dalle lezioni e dalle storie dei Maestri più creativi, passati e presenti. Sarebbe saggio adottarle tutte a un certo punto, per estendere la nostra mente in ogni direzione possibile.

A. *Esercitate la capacità negativa*

Nel 1817, il poeta ventiduenne John Keats scrisse una lettera ai fratelli in cui spiegava i suoi pensieri più recenti riguardo al processo creativo. Il mondo che ci circonda, scrisse, è molto più complesso di quanto si possa immaginare. Con i sensi e la coscienza limitati di cui siamo dotati possiamo solo intravvedere una porzione della realtà. Inoltre, l'universo e tutto ciò che contiene è in uno stato di perenne cambiamento. Le parole e i pensieri non possono catturare questo mutamento e tanta complessità. L'unica soluzione per una persona illuminata è di lasciare che la mente si immerga in ciò di cui fa esperienza, senza che debba formarsi un'opinione su ciò che significa. Deve essere lasciata in uno stato di dubbio e incertezza per quanto più tempo possibile. Mentre la mente è in quello stato e scandaglia la profondità dei misteri dell'universo, nasceranno delle idee molto più complesse e reali di quelle che raggiungeremmo se saltassimo subito a una conclusione o se dessimo retta a pregiudizi in partenza.

Per fare tutto questo, continuò, dobbiamo negare il nostro ego. Per natura, siamo creature timorose e insicure. Non ci piace ciò che è insolito o ignoto. Per compensare questo fatto, ci imponiamo con opinioni che ci facciano sembrare forti e sicuri. Molte di queste opinioni non derivano da una profonda riflessione, ma si basano invece su ciò che pensano gli altri. Inoltre, una volta che ci siamo legati a certe idee, ammettere che sono sbagliate ferisce il nostro ego e la nostra vanità. Le persone davvero creative in ogni ambito riescono a sospendere temporaneamente il loro ego e fare esperienza diretta di ciò che vedono, senza il bisogno di giudicare, per tutto il tempo necessario. Sono pronte ad accettare che le opinioni che stimano di più possono essere contraddette dalla realtà. La loro abilità di sopportare e anzi accogliere il mistero e l'incertezza è quella che Keats definisce *capacità negativa*.

Tutti i Maestri posseggono questa capacità negativa, che è la fonte del loro potere creativo. Questa qualità permette loro di considerare una gamma

più vasta di idee e di sperimentarle, il che ne rende il lavoro più ricco e fantasioso. Nell'arco della sua carriera, Mozart non ha mai sostenuto delle opinioni particolari sulla musica. Invece, fece suoi gli stili che udì attorno a sé e li rese parte della propria voce. A carriera avanzata, si imbatté nella musica di Johann Sebastian Bach, che era molto diversa dalla sua e sotto alcuni aspetti più complessa. La maggior parte degli artisti si sarebbe messa sulla difensiva e sarebbe stata sprezzante nei confronti di qualcosa che potesse sfidare i suoi princìpi. Al contrario, Mozart aprì la mente a nuove possibilità, studiò il contrappunto di Bach per quasi un anno facendolo entrare a far parte del proprio lessico. Ciò conferì alla sua musica una qualità nuova e sorprendente.

Da giovane, Albert Einstein rimase affascinato da un apparente paradosso: se due persone osservano lo stesso raggio di luce, una seguendolo alla velocità della luce e l'altra ferma sulla Terra, entrambe vedono il raggio alla stessa maniera. Invece di usare delle teorie preesistenti per sorvolare o giustificare la questione, Einstein meditò sul paradosso per dieci lunghi anni, in uno stato di capacità negativa. Comportandosi così, riuscì a considerare ogni possibile soluzione, finché non trovò quella che condusse alla teoria della relatività (per saperne di più su quest'argomento, vedete la parte sesta, pagine 500-501).

Tutto ciò potrebbe sembrare una trovata poetica, ma in realtà esercitare la capacità negativa è il fattore più importante per ottenere successo come pensatori creativi. Nelle scienze, molti tendono a prendere in considerazione solo quelle ipotesi che si adattano ai propri preconcetti e a ciò che si *vuole* credere. Ciò condiziona la scelta di come verificare tali idee ed è definito *pregiudizio di conferma*. Con questo tipo di pregiudizio, si trovano esperimenti e dati che confermano ciò che già si crede. L'incertezza di non avere delle risposte in partenza è troppo per molti scienziati. Nelle arti e nelle lettere, i pensieri si irrigidiscono attorno a dogmi politici o a modi semplificati di vedere il mondo, tanto che spesso quelle che vengono espresse sono solo delle opinioni e non osservazioni veritiere della realtà. Secondo Keats, William Shakespeare era l'artista ideale perché non giudicava mai i suoi personaggi, ma al contrario si apriva al loro mondo ed esprimeva la realtà anche di quelli che erano considerati malvagi. Il bisogno di certezze è la malattia peggiore per la mente.

Per mettere in pratica la capacità negativa, si deve maturare l'abitudine di sospendere il proprio bisogno di giudicare tutto ciò che incontriamo sul nostro cammino. Si devono prendere in considerazione e anche nutrire punti di vista opposti ai nostri e capire che cosa si prova. Bisogna osservare una persona o un evento a lungo, astenendosi deliberatamente dal farsene un'opinione. Cercate ciò che non vi è famigliare, per esempio leggendo dei libri di scrittori sconosciuti in campi nuovi o membri di una scuola di pensiero diversa dalla vostra. Fate di tutto pur di spezzare il normale filo dei vostri pensieri e la sensazione che conoscete già la verità.

Per negare il proprio ego si deve essere umili di fronte alla conoscenza. Il grande scienziato Michael Faraday espresse quest'atteggiamento così: la conoscenza scientifica avanza costantemente. Le più grandi teorie prima o poi vengono smentite o alterate in un qualche momento del futuro. La mente umana è troppo debole perché possa avere una visione chiara e perfetta della realtà. L'idea o la teoria che state formulando in questo momento, che sembra così fresca, viva e veritiera, quasi certamente sarà bocciata o messa in ridicolo tra qualche decennio o secolo. (Spesso ridiamo di quelle persone che fino al secolo scorso non credevano nell'evoluzione e che pensavano che il mondo fosse stato creato solo seimila anni prima, ma provate a immaginare come la gente nel futuro riderà di noi per le nostre credenze così ingenue del XXI secolo!). È quindi meglio tenere bene a mente quest'aspetto e non affezionarsi troppo alle proprie idee o essere troppo certi della verità.

La capacità negativa non dovrebbe essere uno stato perenne della mente. Per produrre un qualsiasi lavoro dobbiamo mettere dei limiti a ciò che possiamo considerare; dobbiamo organizzare i nostri pensieri in schemi piuttosto compatti e, prima o poi, arrivare a delle conclusioni. Alla fine, dobbiamo proporre dei giudizi. La capacità negativa è quindi uno strumento che usiamo in maniera passeggera per aprire la mente a nuove possibilità. Una volta che questo modo di porci ci ha avviato in una direzione creativa di pensiero, possiamo dare una forma più chiara alle nostre idee abbandonando la capacità negativa, per tornarci ogni volta che ci sentiamo spenti o bloccati.

B. *Invitate la serendipità*

Il cervello è uno strumento sviluppato per creare delle connessioni. Funziona come un duplice sistema di elaborazione, in cui ogni dato che vi viene immesso è immediatamente comparato ad altre informazioni. Il cervello è alla costante ricerca di somiglianze, differenze e legami tra tutto ciò che elabora. Il vostro compito è di alimentare questa inclinazione naturale, creare le condizioni ottimali perché possa scovare associazioni nuove e originali tra varie idee ed esperienze. Uno dei modi migliori per realizzare quest'obiettivo è abbassare la guardia del controllo consapevole e permettere al caos di entrare nell'equazione.

Il motivo è semplice. Quando siamo alle prese con un progetto particolare, la nostra attenzione tende a restringersi a causa dello sforzo di massima concentrazione. Entriamo in tensione. In questo stato, la mente reagisce cercando di ridurre la quantità di stimoli con cui deve avere a che fare. Ci isoliamo letteralmente dal mondo per concentrarci su ciò che ci serve. La conseguenza involontaria di questo fatto è che ci diventa sempre più difficile vedere altre possibilità, essere aperti e creativi. Al contrario, quando siamo più rilassati, l'attenzione si allarga e accogliamo più sollecitazioni.

Molte delle scoperte più interessanti e profonde della scienza occorrono quando il pensatore non si sta concentrando direttamente sul problema, ma magari sta per addormentarsi, o sale nell'autobus, o ascolta una barzelletta, tutti momenti in cui la mente è libera da tensioni e qualcosa di inaspettato entra nella sfera mentale innescando un nuovo nesso creativo. Queste connessioni e scoperte casuali sono conosciute come *serendipità* – un accadimento fortuito che non ci si aspetta – e, se è vero che per loro natura non si può farle accadere per forza, potete quantomeno invitare la serendipità nel processo creativo con due semplici mosse.

La prima cosa da fare è allargare la vostra ricerca il più possibile. Nella fase di ricerca del vostro progetto, cercate più di quanto sia generalmente richiesto. Espandete lo studio ad altri settori, leggendo e acquisendo delle informazioni che li riguardano. Se avete in mente una teoria particolare o un'ipotesi circa un fenomeno, esaminate quanti più esempi possibili assieme ai loro contrari. Vi potrà sembrare stancante e inutile, ma dovete fidarvi. Ne risulta, infatti, che il cervello si elettrizza e viene stimolato sempre di più grazie a quella varietà di informazioni. Come disse William James, «[abbiamo] passaggi da una idea ad un'altra, […] le combinazioni di

elementi più inaudite, le associazioni delle analogie più sottili; in una parola, sembra di essere improvvisamente introdotti in un bollente calderone di idee dove tutto frizza e ribolle in uno stato di sconcertante attività». Si genera così uno slancio mentale in cui il minimo evento casuale può innescare un'idea creativa.

Il secondo passo è di mantenere apertura e flessibilità di spirito. In periodi di grande tensione e ricerca, concedetevi dei momenti di svago. Fate una passeggiata, svolgete attività al di fuori del lavoro (Einstein suonava il violino) o pensate semplicemente a qualcos'altro, per quanto banale possa essere. Quando vi verrà in mente un'idea inaspettata, non ignoratela solo perché è irrazionale o perché non rientra nella stretta inquadratura del vostro lavoro precedente. Prestatele al contrario la massima attenzione e guardate dove può condurvi.

Probabilmente l'esempio più chiaro di serendipità è la scoperta dell'immunologia da parte di Pasteur, il quale scoprì come le malattie contagiose potessero essere prevenute grazie ai vaccini. Pasteur dedicò anni a dimostrare come tante malattie fossero causate da microorganismi o germi, un concetto che al tempo era davvero originale. Per sviluppare la teoria sui germi, aveva allargato le proprie conoscenze a vari altri rami della medicina e della chimica. Nel 1879 stava conducendo una ricerca sul colera dei polli. Aveva preparato delle colture, ma poi il suo lavoro fu interrotto a causa di altri progetti, così per alcuni mesi rimasero ferme in laboratorio. Quando vi tornò a lavorare, iniettò le colture di colera nei polli e fu sorpreso nel vedere che tutti guarivano facilmente dalla malattia. Pensando che quelle colture avessero perso la loro virulenza a causa del tempo trascorso, ne ordinò delle nuove varietà, che iniettò immediatamente in quegli stessi polli e in altri. I nuovi esemplari morirono, come si aspettava, ma gli altri sopravvissero.

Molti dottori in passato avevano visto fenomeni simili, ma non ne avevano mai preso nota o si erano rifiutati di considerarne le implicazioni. Pasteur invece aveva una conoscenza così vasta e profonda che il fatto che quei polli fossero sopravvissuti catturò immediatamente la sua attenzione. Cercando di capire che cosa ciò potesse significare, intuì subito di essersi imbattuto in una pratica medica totalmente nuova: la vaccinazione del corpo contro determinate malattie grazie all'iniezione di piccole dosi del morbo stesso. L'ampiezza delle sue ricerche e l'apertura del suo spirito gli

permisero di creare un legame e fare questa scoperta «fortuita». Come commentò lo stesso Pasteur: «Il caso favorisce solo le menti preparate».

Queste scoperte fortunate sono molto comuni nelle scienze e tra le invenzioni tecnologiche. Fra le centinaia, si possono ricordare la scoperta da parte di Wilhelm Röntgen dei raggi X e quella della penicillina fatta da Alexander Fleming o l'invenzione della macchina da stampa di Johannes Gutenberg. Forse l'esempio più illuminante fra tutti è quello del grande inventore Thomas Edison. Stava lavorando assiduamente al telegrafo per migliorare la meccanica di scorrimento del rotolo di carta sul quale venivano registrati i vari punti e trattini. Il progetto non procedeva molto bene; in particolare era infastidito dal suono che la macchina emetteva ogni volta che la carta vi passava attraverso; emetteva «un flebile, ritmico suono musicale, rassomigliante ad un parlare umano udito confusamente».

Voleva sbarazzarsi di quel suono in qualche modo. Sebbene nei mesi successivi dovette abbandonare il progetto, quel brusio continuò ad assillarlo. Un giorno, mentre lo riascoltava nella propria testa, ebbe un'intuizione sbalorditiva: forse aveva inavvertitamente trovato la maniera di registrare il suono e la voce umana. Passò i mesi seguenti immerso nello studio dell'acustica, che lo portarono a condurre i primi esperimenti sulla creazione di un fonografo che registrasse la voce umana, usando una tecnologia molto simile a quella del telegrafo.

Questa scoperta ci mostra l'essenza stessa della mente creativa. In una mente del genere, ogni stimolo che si immette nel cervello viene elaborato, considerato sotto diversi punti di vista e rivalutato. Non si prende niente per buono. Un ronzio non è mai neutrale, mai un semplice suono, ma qualcosa da interpretare, una possibilità, un segno. Decine di queste possibilità magari non portano da nessuna parte, ma per una mente aperta e fluida non solo vale comunque la pena considerarle, ma è un vero e proprio piacere analizzarle. La stessa intuizione diventa un esercizio di pensiero appassionante.

Una ragione per cui la serendipità gioca un ruolo fondamentale nelle scoperte e nelle invenzioni è che la nostra mente è limitata. Ci è impossibile esplorare ogni strada e immaginare ogni possibilità. Nessuno ai tempi di Edison sarebbe potuto giungere all'invenzione del fonografo con un processo razionale, immaginando rotoli di carta che potevano registrare il suono. Gli stimoli esterni e casuali ci indirizzano verso delle associazioni

mentali a cui non potremmo mai giungere da soli. Come semi trasportati dal vento, hanno bisogno di un terreno molto fertile e di una mente aperta in cui attecchire per far sbocciare un'idea significativa.

Le strategie di serendipità possono essere molto interessanti anche nelle arti. Per esempio, lo scrittore Anthony Burgess, per liberare la propria mente dalle solite idee stantie, decise in diverse occasioni di scegliere a caso delle parole da un libro di consultazione e di usarle come linee guida per la trama di un romanzo, a seconda dell'ordine e delle associazioni delle parole. Una volta completati questi punti di partenza casuali, la mente razionale prendeva le redini della situazione e li trasformava in romanzi ben studiati con delle strutture portanti sorprendenti. Il pittore surrealista Max Ernst fece una cosa simile in una serie di dipinti ispirati dai profondi solchi di un pavimento di legno che era stato strofinato troppe volte. Stese a caso sul pavimento dei fogli di carta cosparsi di grafite e ricalcò le scanalature. In base a quelle copie, produsse dei disegni surreali e allucinanti. In questi esempi, un'idea casuale è stata usata per obbligare la mente a creare nuove associazioni e a liberare lo stimolo creativo. Questo mix di pura casualità ed elaborazione consapevole spesso produce degli effetti originali ed emozionanti.

Per aiutarvi a coltivare la serendipità, dovreste portare sempre con voi un taccuino. Nel momento in cui vi salta in mente un'idea o avete un'osservazione da fare, annotatela. Tenetelo vicino al letto, pronti a scrivere quelle idee che vengono nei momenti in cui non si ha ancora piena coscienza, come nell'attimo prima di addormentarsi o appena svegli. Annotate qualsiasi frammento di pensiero vi passi per la testa e aggiungete disegni, citazioni da altri libri, qualsiasi cosa. In questo modo, potrete concedervi la libertà di sperimentare le idee più assurde. L'accostamento di così tanti pezzetti casuali vi permetterà di innescare svariate associazioni mentali.

Dovete adottare un modo di pensare più *analogico*, sfruttando al meglio i vantaggi offerti dalla capacità associativa della mente. Pensare per analogie e metafore può essere molto utile per il processo creativo. Per esempio, una delle ragioni presentate dagli uomini del XVI e XVII secolo per dimostrare che la Terra non si muoveva era di dire che una roccia lasciata cadere dalla cima di una torre cadeva sempre alla sua base. Se la Terra davvero si muoveva, ragionavano, doveva cadere più distante.

Galileo, che per abitudine pensava per analogie, immaginava la terra come un veliero che navigava nell'universo. Spiegò quindi a chi dubitava del movimento della terra, che una roccia lasciata cadere dalla cima dell'albero maestro di una nave in mare cade pur sempre alla sua base.

Queste analogie possono essere solide e logiche, come quella di Isaac Newton che paragonava la mela caduta dall'albero nel suo giardino alla Luna nello spazio, oppure possono essere più sciolte e irrazionali come quella del jazzista John Coltrane che, interpretando le proprie composizioni, immaginava di costruire cattedrali di suono. A ogni modo, dovete abituarvi a cercare sempre delle analogie per riformulare ed espandere le vostre idee.

C. *Alternate la mente grazie alla «corrente»*

Nel 1832, mentre viaggiava lungo la costa del Sud America e si addentrava nell'entroterra, Charles Darwin iniziò a prendere nota di diversi fenomeni strani: il ritrovamento di ossa di animali estinti da tempo, fossili marini in cima alle montagne del Perù e animali di alcune isole simili a quelli della terraferma ma con caratteristiche peculiari. Nei suoi taccuini, iniziò a formulare ipotesi su che cosa tutto ciò potesse significare. Era chiaro che la Terra fosse molto più antica di quanto riferito nella Bibbia e fu sempre più difficile per lui pensare che la vita fosse stata creata tutta in una volta. Basandosi su queste continue congetture, iniziò ad analizzare con maggior cura la flora e la fauna che stava studiando. Così facendo, scovò nuove anomalie nella natura e cercò di ordinarle. Quando, quasi alla fine del viaggio, visitò le isole Galapagos trovò una tale varietà di vita selvatica in un'area molto piccola che lo schema sottostante tutti i suoi dati gli fu finalmente chiaro: l'idea stessa di evoluzione.

Nei venti anni successivi, Darwin approfondì il processo iniziato da ragazzo. Continuò a formulare ipotesi su come avvenissero le mutazioni all'interno della specie e per sondare le sue idee iniziò ad allevare diversi tipi di piccione. La teoria dell'evoluzione che stava sviluppando dipendeva dal movimento di piante e animali attraverso vaste distese della Terra. Una cosa simile era più facile da immaginare con gli animali, che non con le piante. Per esempio, com'era finita una vegetazione tanto ricca su delle isole vulcaniche relativamente recenti come le Galapagos? Molti credevano che fosse il risultato della volontà divina. Così Darwin iniziò una serie di

esperimenti e immerse diversi semi in acqua salata per vedere quanto tempo riuscivano a sopravvivere in quell'elemento e a germogliare. I risultati provarono che effettivamente potevano sopravvivere più a lungo di quanto Darwin immaginasse. Considerate le correnti oceaniche, calcolò che molte varietà di semi potevano viaggiare per più di mille miglia per una quarantina di giorni e riuscire comunque a fiorire.

A mano a mano che le sue idee prendevano forma, Darwin decise di intensificare la ricerca dedicando otto anni allo studio di diverse specie dello stesso tipo di crostaceo, il cirripede, per provare o confutare la sua ipotesi. La ricerca finì per validare quelle idee e anzi le migliorò. Certo di aver scoperto qualcosa di davvero rilevante dopo tutto quell'intenso lavoro, poté finalmente pubblicare i risultati sul processo evolutivo che chiamò selezione naturale.

La teoria dell'evoluzione così com'è stata formulata da Darwin rappresenta una delle conquiste più sbalorditive del pensiero creativo umano ed è una testimonianza del potere della mente. L'evoluzione non è una cosa che si può vedere con gli occhi, ma dipende da un uso straordinario dell'immaginazione, per pensare a che cosa potrebbe accadere sulla Terra nel corso di milioni e milioni di anni, un intervallo così incredibilmente lungo che non possiamo concepire sul serio. Richiedeva inoltre la capacità di immaginare un processo che avveniva in maniera autonoma, senza la guida di una forza divina. La teoria di Darwin poteva essere dedotta solo osservando le prove raccolte e creando un modello nella mente che spiegasse quei risultati. La teoria dell'evoluzione, così formulata, ha retto alla prova del tempo e ha avuto profonde implicazioni in quasi tutti gli altri settori della scienza. Attraverso un processo mentale che chiameremo la *corrente*, Charles Darwin ha reso visibile ciò che è invisibile all'occhio umano.

La corrente è come una carica elettrica mentale che accumula energia grazie a un'alternanza costante. Quando osserviamo qualcosa che colpisce la nostra attenzione e che ci fa domandare quale possa essere il suo significato, concepiamo subito delle spiegazioni plausibili. Quando osserviamo di nuovo il fenomeno, lo vediamo in maniera diversa mentre scorriamo nella mente le varie idee che secondo noi potrebbero spiegarlo. Possiamo condurre degli esperimenti per verificare o alterare le nostre

ipotesi. Quando torniamo ancora sul fenomeno, settimane o mesi dopo, riusciamo a vedere molti più aspetti della sua realtà nascosta.

Se non ci fossimo posti domande sul significato di ciò che abbiamo osservato, avremmo semplicemente fatto una considerazione che non ci avrebbe portati da nessuna parte. Se invece avessimo fatto un'ipotesi senza continuare a osservare e verificare, avremmo avuto solamente un'idea passeggera e casuale. Al contrario, alternando ipotesi e osservazione/sperimentazione possiamo penetrare sempre più nel profondo della realtà, come un trapano che si incunea nel legno con la sua rotazione. La corrente è il dialogo costante fra i nostri pensieri e la realtà. Se ci addentriamo in questo processo a sufficienza, giungeremo a una teoria che spiega molto più di quanto possano fare i nostri sensi limitati.

La corrente non è altro che l'intensificazione delle capacità più elementari della coscienza umana. I nostri progenitori primitivi prendevano nota di ogni elemento particolare o fuori luogo: dei rametti spezzati, delle foglie masticate, il contorno di uno zoccolo o di una zampa. Con un atto di pura immaginazione, ne deducevano che un animale era passato di lì. Verificavano poi quell'ipotesi seguendone le orme. Con questo processo mentale, rendevano visibile ciò che non era percepibile con gli occhi (l'animale di passaggio). Da allora, questa capacità si è elaborata fino a raggiungere livelli sempre più alti di astrazione, che ci hanno permesso di arrivare a comprendere le leggi nascoste della natura, come quella dell'evoluzione e della relatività.

Molto spesso nella nostra cultura incontriamo persone che *cortocircuitano* la corrente. Osservano un fenomeno culturale o naturale che li rende emotivi e corrono sfrenati a proporre ipotesi, senza prendersi il tempo di considerare spiegazioni possibili che potrebbero essere verificate con un'osservazione più attenta. Si distaccano dalla realtà e immaginano tutto ciò che vogliono. D'altro canto, vediamo anche molte persone, soprattutto nell'ambito accademico e scientifico, che accumulano montagne di dati e informazioni da studi e statistiche, ma non si azzardano mai a formulare ipotesi sulle implicazioni più ampie che quelle informazioni possono avere o a unirle in una teoria. Hanno il timore di fare congetture perché sembra un'attività soggettiva, non scientifica, ma non capiscono che l'ipotesi è il cuore pulsante della razionalità umana, è il nostro modo di connetterci alla realtà e vedere l'invisibile. Preferiscono attenersi ai fatti e

agli studi, mantenere una vista microscopica, piuttosto che correre il rischio di mettersi in ridicolo per un'ipotesi che potrebbe rivelarsi sbagliata.

A volte, la paura di proporre ipotesi si maschera da scetticismo. Riscontriamo quest'atteggiamento in quelle persone che provano piacere nel bocciare una qualsiasi teoria o spiegazione prima che possa arrivare da qualche parte. Spacciano quello scetticismo come segno di intelligenza superiore, ma in realtà stanno solo prendendo una scorciatoia: è facile trovare argomentazioni contro un'idea e smontarla stando solo a guardare. Al contrario, voi dovete seguire l'esempio dei grandi pensatori creativi e andare controcorrente. Non solo dovete formulare ipotesi, ma dovete essere audaci con le vostre idee, così che vi costringano a lavorare sodo per confermare o smentire le vostre teorie, permettendovi nello stesso tempo di penetrare la realtà. Come disse il grande fisico Max Planck, lo scienziato «deve possedere una vivida immaginazione intuitiva, perché le nuove idee non sono generate dalla deduzione, ma da un'immaginazione creativa».

La corrente può essere applicata anche ad altri settori oltre a quello scientifico. Il grande inventore Buckminster Fuller aveva sempre tante idee per possibili invenzioni e nuove forme di tecnologia. Nei primi anni della sua carriera, notò che in tanti avevano grandi idee, ma poi avevano paura di metterle all'opera in qualche modo. Preferivano dedicarsi a discussioni e valutazioni, scrivendo delle loro fantasie senza mai portarle a termine nel mondo reale. Per distinguersi da quei sognatori, Fuller creò una strategia che consisteva nella creazione di quelli che lui definiva «manufatti». Dava libero sfogo alle sue idee, che spesso erano alquanto strampalate, creando dei modelli delle cose che aveva immaginato e, se a quel punto sembravano fattibili, procedeva alla costruzione di prototipi. Convertendo le idee in oggetti tangibili, riusciva a rendersi conto se quelle invenzioni potevano essere potenzialmente interessanti o se al contrario erano solo ridicole. Le sue idee stravaganti così non erano più solo ipotesi, ma realtà. A quel punto, migliorava i prototipi costruendo dei manufatti per il pubblico, per saggiare la reazione della gente.

Uno di questi fu la *Dymaxion Car*, che svelò al pubblico nel 1933. Doveva essere più efficiente, manovrabile e aerodinamica di ogni altro veicolo allora in circolazione; era dotata di tre ruote e aveva una strana forma a goccia; inoltre, poteva essere assemblata in maniera veloce e poco costosa. Svelando questo manufatto al pubblico, capì che c'erano diversi

difetti di progettazione e li riformulò. Anche se alla fine il progetto non lo portò da nessuna parte, anche perché l'industria automobilistica del tempo intralciò in ogni modo il suo percorso, la *Dymaxion Car* finì per influenzare progettisti futuri e mise in discussione l'approccio alquanto ristretto che la gente aveva nei confronti del design delle automobili. Fuller adottò la strategia dei manufatti con tutte le sue idee, inclusa la più famosa: la cupola geodetica.

La strategia dei manufatti di Fuller è un ottimo modello per qualsiasi tipo di nuova idea o invenzione, anche negli affari e nel commercio. Mettiamo caso che abbiate un'idea per un nuovo prodotto. Potete progettarlo per conto vostro e poi lanciarlo sul mercato, ma spesso accade che ci sia una discrepanza fra il nostro livello di entusiasmo per quell'articolo e la reazione piuttosto indifferente del pubblico. In questo caso non vi siete impegnati in una conversazione con la realtà, che è l'essenza della corrente. Invece, è meglio produrre un prototipo – che è una forma di ipotesi – e testare come la gente reagisce. Grazie alle valutazioni che otterrete, potrete modificare il progetto e lanciarlo di nuovo sul mercato, alternando queste fasi tante volte finché il risultato non sarà perfetto. La risposta del pubblico vi farà considerare con maggior attenzione ciò che state producendo. I loro riscontri renderanno visibile ciò che è invisibile ai vostri occhi: la realtà oggettiva del vostro lavoro e i suoi difetti, visti con gli occhi di tante altre persone. Alternare idee e manufatti vi aiuterà a creare qualcosa di efficace e convincente.

D. *Trasformate il vostro punto di vista*

Considerate il pensiero come un'estensione della vista che permette di osservare più aspetti del mondo e la creatività come il potere di espandere quella vista al di là dei limiti convenzionali.

Quando percepiamo un oggetto, gli occhi ne trasmettono al cervello solo una porzione o un abbozzo, lasciando che la mente riempia il resto, così da avere una valutazione veloce ma relativamente accurata di ciò che stiamo vedendo. Gli occhi non prestano attenzione a tutti i dettagli, ma notano le linee generali. Il nostro processo mentale, modellato sulla percezione visiva, usa una simile scorciatoia. Quando accade qualcosa o quando incontriamo una persona nuova, non ci fermiamo a considerare tutti

gli aspetti nei dettagli, ma al contrario ne rileviamo un abbozzo che rientra nelle nostre aspettative ed esperienze passate. Inseriamo l'evento o la persona in delle categorie. Come con la vista, se dovessimo analizzare in dettaglio ogni nuovo accadimento oppure ogni nuovo oggetto percepito, il cervello ne uscirebbe stremato. Sfortunatamente, però, trasferiamo spesso questa scorciatoia mentale quasi a tutto: è la caratteristica dominante della *mente convenzionale*. Quando ci impegniamo a risolvere un problema o a realizzare un'idea, ci può sembrare di essere molto attenti e razionali ma, proprio come accade con la vista, non ci rendiamo conto di quanto i nostri pensieri cadano nelle solite abitudini inveterate e nelle stesse scorciatoie.

Le persone creative sono quelle che hanno la capacità di resistere a questo espediente. Osservano ogni fenomeno da diversi punti di vista, notando qualcosa che a noi sfugge perché guardiamo solo davanti a noi. A volte, quando una loro scoperta o invenzione è resa pubblica, ci stupiamo di quanto ci paia ovvia e ci chiediamo perché mai non ci abbia pensato nessuno prima. Ciò accade perché le persone creative vedono ciò che è nascosto in bella vista e non si affrettano a generalizzare ed etichettare. Non importa se questa capacità sia innata o vada imparata: si può insegnare alla mente come liberarsi e sfuggire alle abitudini. Per farlo dovete capire quali sono gli schemi mentali tipici in cui incappate e come fare per sfuggirli e trasformare il vostro punto di vista con uno sforzo consapevole. Una volta che avrete intrapreso questo percorso, rimarrete sbalorditi dalle idee e dalla forza creativa che ne scaturirà. Quelli che seguono sono alcuni degli schemi mentali o scorciatoie più comuni, con indicazioni su come sovvertirli.

Guardare al «cosa» e non al «come»

Mettiamo il caso che qualcosa vada storto con un nostro progetto. La nostra tendenza abituale è di cercare una causa singola o una semplice spiegazione che ci riveli come risolvere il problema. Se il libro che stiamo scrivendo non funziona, ci concentriamo sulla scrittura scialba o sul concetto inesatto che ne sta alla base. Se l'azienda per cui lavoriamo non va molto bene, analizziamo i prodotti che progetta e commercializza. Anche se crediamo di essere razionali quando pensiamo in questo modo, la maggior parte delle volte i problemi sono più complicati di quanto appaiano; li semplifichiamo, secondo la legge per cui la mente cerca sempre delle scorciatoie.

Guardare al «come» invece che al «cosa», al contrario, significa concentrarsi sulla struttura, su come le parti si rapportano al tutto. Nel caso del libro, magari non funziona perché è strutturato male, la sua organizzazione carente è il riflesso di idee che non sono state studiate nei particolari. La nostra mente è un'accozzaglia di elementi disparati e ciò si rispecchia nell'opera. Pensando in questo modo, siamo obbligati ad approfondire le varie parti e il loro rapporto con il concetto generale; migliorando la struttura, migliorerà anche lo scritto. Nel caso dell'azienda, dovremmo guardare a fondo l'organizzazione della ditta, come le persone comunicano fra loro, in che modo vengono passate le informazioni e con che velocità. Se le persone non comunicano, se non sono tutte sulla stessa lunghezza d'onda, non c'è cambiamento nel prodotto o nella sua commercializzazione che possa migliorare le cose.

Tutto quanto in natura ha una configurazione, un modo in cui ciascuna parte è legata all'altra, che generalmente non è statica e così facile da immaginare. La nostra mente per natura tende a separare le cose, a pensare per sostantivi e non per verbi. In generale dovete prestare maggiore attenzione al rapporto fra le cose, perché ciò vi darà un'idea più chiara del quadro nel suo insieme. È stato cercando un legame fra l'elettricità, il magnetismo e la relatività dei loro effetti che gli scienziati hanno rivoluzionato il pensiero scientifico, da Michael Faraday ad Albert Einstein, fino a giungere all'elaborazione delle teorie dei campi. Questa è una rivoluzione che aspetta di essere messa in atto anche a un livello più ordinario, nel nostro pensare quotidiano.

Precipitarsi a generalizzare ignorando i dettagli

La nostra mente si affretta sempre a generalizzare le cose, basandosi spesso su una quantità minima di informazioni. Ci facciamo presto delle opinioni, in conformità con le precedenti e non prestiamo molta attenzione ai particolari. Per combattere questo schema mentale, a volte dobbiamo spostare la nostra concentrazione dal *macro* al *micro* e dare enfasi maggiore ai dettagli, agli aspetti più piccoli. Per assicurarsi che la sua teoria fosse accurata, Darwin dedicò otto lunghi anni della sua vita allo studio dei cirripedi. Analizzando quello spiraglio microscopico della natura, trovò la conferma perfetta alla teoria più ampia.

Quando Leonardo da Vinci voleva creare un nuovo stile pittorico che fosse più realistico e carico di emozione, intraprese uno studio ossessivo dei dettagli. Trascorse un'infinità di ore sperimentando come la luce colpiva vari solidi geometrici, per capire come ne alterasse l'aspetto. Dedicò centinaia di pagine nei taccuini allo studio delle gradazioni dell'ombra in ogni sua possibile combinazione. Prestava quella stessa attenzione alle pieghe di un abito, alle ciocche dei capelli, ai minimi cambiamenti nell'espressione del volto umano. Quando oggi guardiamo una sua opera, non ci rendiamo conto di questi sforzi da parte sua, ma sentiamo come quei dipinti siano vivi e realistici, come se avessero catturato l'essenza del mondo.

In generale, cercate di affrontare un problema o un'idea con mente aperta. Lasciate che lo studio dei dettagli guidi il vostro pensiero e dia forma alle vostre teorie. Pensate a tutto ciò che è in natura, o al mondo, come a una specie di ologramma, in cui anche la più piccola parte riflette qualcosa dell'essenza dell'intero. Immergendovi nei particolari, combatterete la tendenza generalizzante del cervello e vi avvicinerete alla realtà. Assicuratevi, però, di non smarrirvi fra i dettagli o di perdere di vista come riflettano il tutto e rientrino in un'idea più vasta. Questo altro non è se non l'altra faccia dello stesso problema.

Confermare i paradigmi e ignorare le anomalie

In ogni settore ci sono inevitabilmente dei paradigmi, delle spiegazioni della realtà ormai consolidate. Sono necessari: senza paradigmi non riusciremmo a dare un senso al mondo. A volte, però, finiscono per dominare il nostro modo di pensare. Per abitudine cerchiamo degli schemi nel mondo che confermino i modelli in cui già crediamo. Tendiamo invece a ignorare o giustificare tutto ciò che non vi rientra – le anomalie. In verità, sono proprio quelle anomalie a essere più ricche di informazioni. Spesso sono loro a portare alla luce dei difetti nei nostri modelli e a favorire nuovi modi di vedere il mondo. Dovete trasformarvi in investigatori alla ricerca costante di scoprire proprio quelle anomalie che normalmente la gente tende a ignorare.

Alla fine del XIX secolo, diversi scienziati notarono lo strano comportamento dei metalli rari come l'uranio, i quali emettevano dei raggi

luminescenti di natura sconosciuta, senza che fossero esposti alla luce. Nessuno però vi prestò molta attenzione. Si pensava che un giorno si sarebbe giunti a una spiegazione razionale per quel fenomeno, che sarebbe rientrata nelle teorie più generali sulla materia. Ma per la scienziata Marie Curie era proprio l'anomalia che doveva essere studiata. Aveva intuito che quell'anormalità aveva tutto il potenziale per espandere la conoscenza sulla materia stessa. Per quattro lunghi anni, Marie, con l'aiuto del marito, Pierre, dedicò la propria vita allo studio di quel fenomeno, che avrebbe poi definito *radioattività*. Alla fine la sua scoperta alterò completamente il modo stesso di concepire la materia, che si pensava contenesse solo elementi statici e fissi, ma che si rivelò invece essere molto più volatile e complessa.

Quando Larry Page e Sergey Brin, i fondatori di Google, esaminarono i motori di ricerca che esistevano alla metà degli anni Novanta, si concentrarono esclusivamente sui difetti all'apparenza banali di sistemi quali AltaVista, sulle anomalie. Quei motori, che erano le ditte in maggiore espansione all'epoca, classificavano le ricerche basandosi soprattutto sul numero di volte che l'argomento era stato nominato in un certo articolo. A volte questo metodo produceva dei risultati inutili e irrilevanti, ma ciò era considerato un semplice capriccio del sistema che prima o poi sarebbe stato eliminato o semplicemente accettato. Concentrandosi su quest'unica anomalia, Page e Brin riuscirono a individuare una palese debolezza nell'intero concetto del motore e svilupparono un algoritmo di analisi ben diverso, che si basava sul numero di volte che qualcuno si era collegato a un articolo, che trasformò completamente l'uso e l'efficacia del motore di ricerca.

Per Charles Darwin, le mutazioni erano il punto cruciale della sua teoria. È infatti la variazione casuale nella natura che spesso spinge una razza verso una nuova direzione evoluzionistica. Pensate quindi alle anomalie come alle forme creative di tali mutazioni. Spesso rappresentano il futuro, anche se ai nostri occhi sembrano strane. Studiandole, potrete fare luce su questo futuro prima di chiunque altro.

Fissarsi su ciò che è presente e ignorare ciò che è assente

Nel racconto *Silver Blaze* di Arthur Conan Doyle, Sherlock Holmes risolve un caso prestando attenzione a cosa non è successo: il cane della famiglia

non ha abbaiato. Ciò significa che l'assassino doveva essere qualcuno che il cane conosceva. Questa storia illustra come la persona media generalmente non presta attenzione a quelli che chiameremo *indizi negativi*, cioè a cosa sarebbe dovuto accadere, ma non è accaduto. La nostra tendenza naturale, infatti, è di fissarci sulle informazioni positive, di notare solo ciò che possiamo vedere e sentire. Ci vuole un tipo creativo come Sherlock Holmes per pensare in maniera più ampia e rigorosa, per ponderare anche le informazioni mancanti all'evento, per visualizzare l'assenza di qualcosa così come se ne percepisce la presenza.

Per secoli, i dottori hanno considerato le malattie come qualcosa di esterno che attacca il corpo: un germe contagioso, una corrente d'aria fredda, dei vapori malsani e così via. Il trattamento consisteva quindi nel trovare delle medicine di qualche tipo che neutralizzassero gli effetti dannosi degli agenti patogeni ambientali. Poi, all'inizio del XX secolo, il biochimico Frederick Gowland Hopkins, mentre studiava gli effetti dello scorbuto, pensò di ribaltare tale prospettiva. Nel caso dello scorbuto, il problema era causato non da un attacco esterno, bensì da ciò che *mancava* all'interno del corpo, in questo caso quella che sarebbe in seguito stata conosciuta come vitamina C. Pensando in maniera creativa, Hopkins per risolvere il problema non analizzò cosa fosse presente, ma ciò che era assente. Questa nuova ottica portò al suo lavoro pionieristico sulle vitamine e alterò completamente il nostro concetto di salute.

Negli affari, la tendenza abituale è quella di osservare cosa è già stato immesso nel mercato e di trovare il modo di renderlo migliore e meno costoso. Il trucco – l'equivalente del vedere l'indizio negativo – è concentrare l'attenzione su un bisogno che al momento non è stato ancora soddisfatto, su ciò che manca. Ciò richiede uno sforzo maggiore perché è più difficile da concepire, ma la ricompensa può essere immensa se lo troviamo. Un modo interessante per iniziare un percorso mentale di questo tipo è di partire da una nuova tecnologia a disposizione e immaginare come potrebbe essere applicata in maniera del tutto diversa, andando incontro a un bisogno che secondo noi esiste ma che non è troppo apparente. Se fosse troppo ovvio, allora qualcun altro ci starebbe sicuramente già lavorando.

Alla fin fine, la capacità di alterare il nostro punto di vista è una funzione dell'immaginazione. Dobbiamo imparare a concepire più possibilità di quelle che consideriamo d'abitudine, a essere più liberi e

rivoluzionari. Questo riguarda tanto gli inventori e gli uomini d'affari quanto gli artisti. Pensate al caso di Henry Ford, un pensatore molto creativo. Agli esordi della produzione automobilistica, Ford immaginò un'industria completamente diversa rispetto a quella che esisteva al tempo. Voleva produrre i veicoli in serie, per creare quella cultura del consumo che sentiva essere ormai alle porte. Però, gli operai nelle sue fabbriche impiegavano una media di dodici ore e mezzo per produrre una sola automobile, e a quella velocità non avrebbe mai raggiunto il proprio scopo.

Un giorno, mentre pensava a un modo per velocizzare la produzione, Ford guardò gli uomini al lavoro che si muovevano in fretta e goffamente per assemblare la macchina ferma su una piattaforma. Ford non si concentrò sugli attrezzi che potevano essere migliorati, o su come far muovere più in fretta gli operai, oppure sul bisogno di assumere più personale. Quei piccoli cambiamenti non sarebbero stati sufficienti per alterare la dinamica e giungere alla produzione in serie. Invece, *immaginò* qualcosa di completamente diverso. Immaginò improvvisamente le automobili che si muovevano mentre gli uomini restavano fermi al loro posto, con ciascun operaio che portava avanti la propria porzione di lavoro mentre il veicolo passava da una postazione all'altra. Dopo qualche giorno sperimentò questa tecnica e capì subito di aver scoperto qualcosa di rivoluzionario. Quando la fabbrica Ford fu istituita ufficialmente nel 1914, poteva produrre una macchina in novanta minuti. Negli anni, Ford avrebbe aumentato ancora di più quel miracoloso risparmio di tempo.

Quando vi impegnate per liberare la mente e conferirle la forza di trasformare il suo punto di vista, ricordatevi quanto segue: le emozioni che proviamo in qualsiasi momento della vita hanno un impatto smisurato sul nostro modo di percepire il mondo. Se abbiamo paura, vediamo i pericoli insiti in ogni azione. Se ci sentiamo particolarmente audaci, tendiamo invece a ignorare i rischi. Non dovete quindi soltanto alterare la vostra prospettiva mentale, ma dovete anche rivoluzionare quella emotiva. Per esempio, se nel lavoro vi trovate a dovervi scontrare con delle forti resistenze o delle battute d'arresto, cercate di vederle come qualcosa di positivo e produttivo. Quelle difficoltà vi renderanno più forti e consapevoli dei difetti da correggere. Nell'esercizio fisico, la resistenza rende il corpo più tonico, e la stessa cosa vale con la mente. Alterate questa prospettiva anche nel caso in cui siate baciati dalla fortuna, che spesso è accompagnata

dal pericolo potenziale di rammollirsi, di diventare dipendenti dalle attenzioni ricevute e così via. Queste inversioni permetteranno alla vostra immaginazione di scovare più possibilità influenzando ciò a cui state lavorando. Se saprete cogliere le difficoltà come opportunità, vi sarà più facile giungere alla meta.

E. *Tornate a forme di intelligenza originarie*

Com'è stato discusso nell'introduzione (vedi pagine 19-27), i nostri antenati primitivi hanno sviluppato varie forme di intelligenza precedenti all'invenzione del linguaggio, che li hanno aiutati nella dura lotta per la sopravvivenza. Pensavano soprattutto in termini di immagini visive e diventarono presto degli esperti nel notare dei modelli o a scovare dettagli importanti nel loro ambiente. Vagando per ampie distese, svilupparono la capacità di interpretare gli spazi e orientarsi nei vari ambienti usando dei punti di riferimento e la posizione del sole. Erano in grado di pensare in termini meccanici e divennero presto molto esperti nel coordinare mani e occhi per costruire oggetti.

Con l'invenzione del linguaggio, le capacità intellettive dei nostri progenitori aumentarono enormemente. Pensando a parole, potevano immaginare più possibilità di interazione con il mondo circostante, che potevano poi comunicare agli altri e agire in base a esse. Il cervello umano si è quindi sviluppato seguendo questa linea evolutiva fino a diventare uno strumento multiuso molto flessibile, capace di pensare a più livelli e di combinare più forme di intelligenza con i sensi. Ma a un certo punto, in questo lungo percorso, è sorto un problema. Abbiamo perso la flessibilità originaria e il pensiero è diventato dipendente dalle parole. Abbiamo perso quella connessione con i sensi – vista, olfatto, tatto – che una volta giocava un ruolo chiave nella nostra capacità di pensare. Il linguaggio è un sistema ideato soprattutto per la comunicazione sociale. Si basa su convenzioni accettate da tutti. È piuttosto rigido e stabile, così da permetterci di comunicare con il minimo contrasto. Ma quando si tratta dell'incredibile complessità e fluidità della vita, spesso ci viene meno.

La grammatica della lingua ci racchiude in forme di logica e di pensiero determinate. Per riprendere i termini di Sidney Hook, «Quando Aristotele compose le tavole delle categorie, che per lui costituivano la grammatica

dell'esistenza, stava in effetti proiettando la grammatica della lingua greca nel cosmo». I linguisti hanno enumerato l'enorme quantità di concetti che non hanno una parola particolare che li descriva in inglese. Se non abbiamo una parola per certe nozioni, tendiamo a non pensarci. È per questo che la lingua è uno strumento a volte troppo ristretto e vincolante, se paragonato alla forza stratificata dell'intelligenza che possediamo per natura.

Negli ultimi secoli, con il rapido sviluppo delle scienze, della tecnologia e delle arti, noi umani abbiamo dovuto usare il cervello per risolvere problemi sempre più complessi, e coloro che si sono dimostrati davvero creativi hanno sviluppato l'abilità di pensare al di là del linguaggio, per accedere ai meandri più profondi della propria coscienza, per tornare a quelle forme di intelligenza originarie che ci sono state utili per milioni di anni.

Secondo il grande matematico Jacques Hadamard, la maggior parte dei matematici pensa per immagini e crea un equivalente visivo del teorema al quale sta lavorando. Michael Faraday era uno straordinario pensatore visivo. Quando ebbe l'idea delle linee di forza elettromagnetiche, che avrebbero anticipato le teorie dei campi del XX secolo, le vide effettivamente nella propria mente prima di scriverne. Al chimico Dmitrij Mendeleev la struttura della tavola periodica apparve in un sogno, nel quale gli elementi si disponevano davanti ai suoi occhi seguendo uno schema. L'elenco dei pensatori che si sono affidati alle immagini è enorme e forse il più grande di tutti è Albert Einstein, che una volta scrisse: «Non trovo che le parole o il linguaggio, scritto o parlato, abbiano un ruolo nel meccanismo del mio pensiero. Le entità psichiche che sembrano invece servire da elementi del pensiero sono alcuni segni e immagini più o meno chiare che possiamo riprodurre e combinare "volontariamente"».

Inventori come Thomas Edison e Henry Ford pensavano non solo per immagini, ma anche secondo modelli tridimensionali. Il grande ingegnere elettrico e meccanico Nikola Tesla sembra che riuscisse a visualizzare nel minimo dettaglio un macchinario e tutte le sue parti, che poi inventava in base a ciò che aveva immaginato.

Il motivo di questa «regressione» a forme visive di pensiero è semplice. La memoria di lavoro umana è limitata. Riusciamo infatti a tenere a mente solo un certo numero di informazioni alla volta. Con un'immagine, invece, possiamo rappresentare simultaneamente più cose e vederle tutte a colpo

d’occhio. A differenza delle parole, che possono essere impersonali e rigide, la visualizzazione è una cosa che creiamo noi, che risponde a un preciso bisogno del momento e può raffigurare un’idea in maniera più fluida e reale che delle semplici parole. L’uso delle immagini come strumento per dare un senso al mondo è forse una delle forme di intelligenza più primitive, e può aiutarci a evocare delle idee che possiamo poi esprimere con il linguaggio. Le parole inoltre sono astratte, mentre un’immagine o un modello rendono l’idea all’improvviso più concreta, il che soddisfa anche il nostro bisogno di vedere e sentire le cose con i sensi.

Anche se pensare in questo modo non vi è naturale, usare diagrammi e modelli per aiutarvi nel processo creativo può essere veramente utile. All’inizio della sua ricerca, Charles Darwin, che normalmente non era un pensatore visivo, ideò un’immagine che lo aiutasse a concettualizzare l’evoluzione: un albero con rami irregolari. L’albero significava che tutta la vita originava da un seme e, mentre alcuni rami terminavano, altri continuavano a crescere e a gettare nuovi germogli. Lo disegnò in uno dei suoi taccuini. Quell’immagine gli fu molto utile e vi tornò spessissimo. I biologi molecolari James D. Watson e Francis Crick crearono un grande modello tridimensionale della molecola di DNA, con cui potevano interagire e che potevano alterare; questo modello ebbe un ruolo importante nella scoperta e nella descrizione del DNA.

L’uso di immagini, diagrammi e modelli può aiutarvi a svelare schemi mentali e indicarvi nuove strade da imboccare che difficilmente riuscireste a immaginare esclusivamente con le parole. Con l’idea esteriorizzata in un semplice diagramma o modello, potrete vedere l’intero concetto in un’unica volta e questo vi aiuterà a organizzare grandi quantità di informazioni e ad aggiungere nuove dimensioni al vostro concetto.

Questa immagine o modello concettuale può essere il risultato di un lungo ragionamento, come nel caso del modello tridimensionale di DNA di Watson e Crick, o può giungere in momenti in cui il nostro conscio è al limite, cioè in sogno o in una fantasticheria a occhi aperti. In quest’ultimo caso, una tale visualizzazione richiede che siate rilassati. Pensando troppo, otterreste solo qualcosa di letterale. Lasciate vagare la mente, giocate con il vostro concetto, allentate la presa sulla coscienza e permettete alle immagini di apparire.

All’inizio della sua carriera, Michael Faraday prese delle lezioni di disegno e pittura. Lo fece per ricreare gli esperimenti a cui aveva assistito durante varie conferenze. Scoprì però che disegnare lo aiutava anche a pensare meglio. La connessione mano-cervello è ben radicata dentro di noi. Quando cerchiamo di fare uno schizzo di qualcosa, dobbiamo osservarlo attentamente, e sentiamo nelle dita come poterlo portare in vita. Un esercizio di questo tipo può aiutarvi a pensare per forme visive e liberare la mente dalle sue costanti formulazioni in parole. Per Leonardo da Vinci disegnare e pensare erano sinonimi.

Un giorno, lo scrittore e intellettuale poliedrico Johann Wolfgang von Goethe fece una scoperta alquanto bizzarra che riguardava il processo creativo del suo amico e grande scrittore tedesco Friedrich Schiller. Andato a casa sua a trovarlo, gli fu detto che non c’era, ma che sarebbe rientrato poco dopo. Goethe decise di attendere il ritorno dell’amico e si sedette alla sua scrivania. Si sentì subito assalire da una strana sensazione di fiacchezza e la testa prese a girargli lentamente. Spostandosi alla finestra, la sensazione svaniva. Si accorse quindi che uno dei cassetti emanava uno strano odore nauseabondo. Quando aprì il cassetto, rimase scioccato nel vedere che era pieno di mele marce, alcune imputridite. Non appena la moglie di Schiller entrò nella stanza, le chiese il perché di quelle mele e di quella puzza. La donna spiegò a Goethe che era lei stessa che riempiva regolarmente il cassetto di mele perché al marito piaceva quell’odore e si accorgeva che era proprio inspirando quel profumo che produceva i suoi lavori creativi migliori.

Anche altri artisti e pensatori hanno ideato simili aiuti particolari per i loro processi creativi. Albert Einstein, quando meditava sulla teoria della relatività, teneva in mano una pallina di gomma che spremeva in coppia con le meningi. Per lavorare, lo scrittore Samuel Johnson voleva che sulla scrivania ci fossero un gatto, che accarezzava di tanto in tanto perché facesse le fusa, e uno spicchio d’arancia. Sembra che solo queste sollecitazioni sensoriali riuscissero a stimolarlo nel suo lavoro.

Questi esempi sono tutti legati al fenomeno della sinestesia – momenti in cui lo stimolo di un senso ne provoca un altro, come quando, ad esempio, un certo suono ci fa pensare a un colore. Studi scientifici hanno indicato che la sinestesia è molto più diffusa tra gli artisti e i grandi pensatori. Alcuni hanno ipotizzato che rappresenti un alto grado di interconnessione nel

cervello e che svolga un ruolo importante anche per l'intelligenza. Le persone creative non pensano semplicemente a parole, ma usano tutti i sensi e il corpo intero nel processo. Trovano delle sollecitazioni sensoriali che stimolano i pensieri a più livelli, che si tratti di un forte odore o la sensazione tattile di una pallina di gomma. Ciò significa che sono più aperti a modi alternativi di pensare, creare e percepire il mondo. Si concedono una gamma più ampia di esperienze sensoriali. Anche voi dovete espandere la vostra nozione di pensiero e creatività al di là dei confini delle parole e dell'intellettualizzazione. Stimolare il cervello e i sensi da più direzioni vi aiuterà a sbloccare la vostra creatività naturale e a ravviare la vostra mente originaria.

Terzo passo: la svolta creativa – Tensione e intuizione

Nella vita creativa di quasi tutti i Maestri, possiamo riscontrare lo schema seguente. Iniziano un progetto partendo da un'intuizione iniziale, armati dell'entusiasmo per il suo successo potenziale. Il progetto è intimamente legato a qualcosa di personale che a loro sta molto a cuore.

Spinti a seguire determinate direzioni dall'eccitazione emotiva iniziale, cominciano a dare forma al loro concetto, restringendo le possibilità e incanalando le proprie energie in idee che diventano sempre più distinte. Entrano così in una fase di intensa concentrazione. I Maestri posseggono però una caratteristica che complica il loro lavoro: non si accontentano facilmente di ciò che fanno. Così come provano entusiasmo, sono afflitti da dubbi sul merito del proprio operato. Hanno degli standard interiori molto alti. Procedendo con il lavoro, iniziano a trovare difetti e a incontrare difficoltà nella loro idea originaria che non avevano previsto.

A mano a mano che il percorso si fa più consapevole e meno intuitivo, quell'idea che una volta era tanto viva in qualche modo si spegne. È una sensazione difficile da sopportare, così i Maestri si mettono a lavorare ancora più duramente, cercando di trovare una soluzione. Più ci provano, e più creano tensione e frustrazione. Il senso di stanchezza cresce. La mente che all'inizio pullulava di associazioni mentali, sembra condannata a dover seguire un'unica linea di pensiero che non innesca più le stesse connessioni. A questo punto del percorso, delle persone meno forti semplicemente si

arrenderebbero o si accontenterebbero di ciò che hanno – un progetto mediocre realizzato a metà. Ma i Maestri sono più forti. Ci sono già passati e a livello inconscio capiscono che devono spingersi in avanti perché quella frustrazione o sensazione di essersi bloccati ha una sua utilità.

Quando giungono a un punto di alta tensione, i Maestri per un attimo si fermano. Ciò significa semplicemente smettere di lavorare per andare a dormire oppure decidere di prendersi una pausa o magari di lavorare ad altro nel frattempo. È quasi inevitabile che in questi momenti sia la soluzione, l'idea perfetta per completare il lavoro, *a trovare loro*.

Dopo dieci lunghi anni di studio incessante del problema della relatività, Albert Einstein una sera decise semplicemente di arrendersi. Ne aveva avuto abbastanza. Non riusciva a capirlo. Andò a letto presto e, quando si svegliò, gli venne in mente la soluzione. Il compositore Richard Wagner aveva lavorato tanto alla sua opera *Das Rheingold* ma era rimasto bloccato. Completamente frustrato, fece una lunga passeggiata nel bosco, si stese e si addormentò. Nel dormiveglia, gli parve di sentirsi annegare in acque impetuose. Il rumore di quell'acqua si trasformò in accordi. Si svegliò, terrorizzato da quella sensazione d'annegamento. Corse a casa e annotò gli accordi del suo sogno, che sembravano evocare perfettamente il rumore dell'acqua che scorre. Divennero il preludio, un leitmotiv che attraversa l'opera intera e uno dei brani più belli che abbia mai composto.

Queste storie sono così comuni da indicare qualcosa di essenziale sul cervello e su come possa raggiungere certi picchi di creatività. Possiamo spiegare quanto accade come segue. Se rimanessimo sempre emozionati come all'inizio del nostro progetto, mantenendo inalterata quell'intuizione che lo ha generato, non riusciremmo mai a prendere la distanza necessaria per guardare al nostro lavoro con obiettività. Perdere quella verve iniziale ci permette di rielaborare l'idea. Ci costringe a non accontentarci troppo presto di una soluzione facile. La frustrazione e la tensione crescente che derivano dalla dedizione mirata a un unico problema porta naturalmente a un punto di rottura. Ci accorgiamo che non stiamo facendo nessun progresso. Questi momenti sono segnali mandati dal cervello che ci indicano che è arrivato il momento di fermarsi, per un periodo lungo quanto serve, e la maggior parte delle persone creative lo accettano, consciamente o inconsciamente.

Quando allentiamo la presa, non ci accorgiamo che sotto sotto nell'inconscio le idee e le associazioni mentali che abbiamo costruito continuano a ribollire e a covare. Senza quella sensazione opprimente di tensione, il cervello può tornare momentaneamente allo stato di entusiasmo e vigore iniziale, che ormai è stato migliorato da tutto il duro lavoro svolto. Il cervello può così trovare la sintesi perfetta del lavoro, che ci sfuggiva perché eravamo diventati troppo rigidi nel nostro approccio. Forse l'idea dei suoni che ricordassero l'acqua per *Das Rheingold* si era già manifestata sotto forme diverse nel cervello di Wagner, mentre si sforzava di trovare la giusta apertura per l'opera. Solo smettendo di dargli la caccia e addormentandosi nel bosco fu però in grado di accedere al proprio inconscio e permettere così all'idea che covava di venire in superficie grazie al sogno.

È fondamentale essere consapevoli di questo percorso e spronarsi a portare avanti al massimo i propri dubbi, le rielaborazioni e la tensione dello sforzo, consci del valore e dello scopo della frustrazione e dei blocchi creativi che si stanno affrontando. Pensate a voi stessi come il vostro Maestro zen. Questi Maestri spesso picchiavano i propri allievi e li portavano deliberatamente al punto di massima tensione interiore, ben consapevoli che quei momenti spesso precedono l'illuminazione.

Tra le migliaia di storie di grandi intuizioni e scoperte, forse la più strana di tutte è quella di Evariste Galois, un promettente matematico francese che già da adolescente mostrava una genialità eccezionale in algebra. Nel 1831, quando aveva vent'anni, si ritrovò coinvolto in una lite per una donna e fu sfidato a duello. La notte precedente allo scontro, certo che sarebbe morto, Galois si sedette e cercò di riassumere tutte le idee sulle equazioni algebriche che lo avevano occupato per anni. Le buttò sulla carta di getto e ne ebbe di nuove. Scrisse tutta la notte con un'intensità febbrile. Il giorno dopo, come aveva previsto, morì, ma negli anni a venire i suoi appunti furono trovati e pubblicati, portando a una vera e propria rivoluzione nel campo dell'algebra astratta. Alcuni di quegli appunti scarabocchiati riguardavano concetti matematici così avanti per quei tempi che è difficile spiegarsi come abbia potuto concepirli.

Questo è un esempio estremo, ma la storia rivela qualcosa di fondamentale sulla necessità di provare una certa tensione. L'idea di avere a disposizione un tempo infinito per completare il nostro lavoro ha un effetto

insidioso e debilitante sulla mente. L'attenzione e i pensieri divagano. La mancanza d'intensità non permette che il cervello ingrani una marcia in più. Non avvengono connessioni. È per questo motivo che dovreste sempre lavorare con delle scadenze, che siano reali o fittizie. Dovendo raggiungere l'obiettivo in un tempo limitato, la mente risponderà alla sfida con la grinta necessaria. Le idee si affollano una dietro l'altra. Non vi potete permettere il lusso di sentirvi frustrati. Ogni giorno rappresenta una sfida intensa e ogni mattina vi svegliate con idee originali e nuove associazioni che vi spingono avanti.

Se non avete una scadenza da rispettare, createvene una. L'inventore Thomas Edison capì di lavorare molto meglio quando era sotto pressione. Parlava quindi apposta con la stampa della sua idea, prima che fosse pronta. Ciò creava una certa pubblicità e aspettativa tra il pubblico circa le possibilità aperte dalla nuova invenzione. Se avesse fallito o se avesse fatto passare troppo tempo, la sua reputazione ne avrebbe sofferto, così la sua mente ingranava una marcia in più per riuscire nell'impresa. In questi casi la mente è come un esercito senza via di fuga, incapace di correre in ritirata. Con l'avvicinarsi della morte, lotta con rinnovata ferocia.

Insidie emotive

Quando giungiamo alla fase Creativa-attiva della nostra carriera, dobbiamo affrontare nuove sfide che non sono soltanto mentali o intellettuali. Il lavoro è più impegnativo; siamo per conto nostro e la posta in gioco è più alta. Il nostro operato è pubblico e messo sotto la lente d'ingrandimento. Possiamo anche avere delle idee geniali e una mente capace di affrontare le più grandi sfide intellettuali, ma se non facciamo attenzione, potremmo cadere nelle insidie emotive. La nostra insicurezza crescerà, e le opinioni altrui ci riempiranno di ansia o di eccessiva sicurezza in noi stessi. Potremmo iniziare ad annoiarci e perdere il gusto per il duro lavoro che invece è sempre necessario. Una volta che si è caduti in queste trappole, è difficile uscirne; perdiamo l'atteggiamento necessario per capire in che cosa abbiamo sbagliato. È meglio conoscere queste insidie in anticipo per non esserne vittima. Quelle che seguono sono le sei insidie più comuni che minacciano il nostro percorso.

Autocompiacimento. Quando eravamo bambini, il mondo ci sembrava un luogo incantato. Ogni cosa era avvolta da una forte intensità e innescava sentimenti di meraviglia. Ora, raggiunto un punto di vista maturo, quello stupore ci sembra ingenuo, una caratteristica curiosa che abbiamo superato con la nostra complessità e la vasta esperienza del mondo reale. Parole come «incanto» e «meraviglia» ci fanno quasi sorridere. Ma immaginate per un istante che le cose siano opposte. Il fatto che la vita si sia creata da sola miliardi di anni fa, che si sia generata una specie dotata di coscienza come la nostra che si è poi evoluta fino alla sua forma attuale, che abbiamo messo piede sulla luna e abbiamo compreso le leggi vitali della fisica – tutto questo dovrebbe continuamente riempirci di stupore reverenziale. Il nostro atteggiamento scettico, cinico, in realtà ci taglia fuori da molte domande interessantissime e dalla realtà stessa.

Una volta che abbiamo superato un apprendistato rigoroso e che abbiamo esercitato i nostri muscoli creativi, non possiamo fare a meno di provare una certa soddisfazione per ciò che abbiamo imparato e per il progresso fatto. Iniziamo a dare per scontate certe idee che abbiamo studiato e sviluppato. Lentamente, smettiamo di porci quelle domande che prima ci tormentavano. Conosciamo già le risposte. Ci sentiamo così superiori. Invece non sappiamo che, mentre l'autocompiacimento si insinua nell'anima, la mente si irrigidisce e si riduce, e sebbene abbiamo raggiunto il plauso del pubblico per il nostro lavoro passato, in realtà soffochiamo la nostra creatività, per non riaverla più indietro. Combattete questa tendenza logorante il più possibile, difendendo il valore della meraviglia attiva. Ricordatevi costantemente che ciò che sapete è davvero poco e che il mondo rimane sempre un mistero.

Conservatorismo. Se otterrete successo e attenzioni per il vostro lavoro in questa fase del percorso, correte l'enorme pericolo di incappare in un graduale conservatorismo. Il pericolo si manifesta sotto diverse forme. Iniziate con l'innamorarvi delle idee e delle strategie che per voi hanno funzionato nel passato. Perché rischiare trasformando il vostro stile a metà dell'opera, o adottare un nuovo atteggiamento nei confronti del lavoro? Meglio rimanere attaccati a ciò che ha già funzionato. Avrete inoltre una reputazione da proteggere: meglio non dire o fare qualcosa che possa agitare le acque. In questo modo diventate dipendenti da quelle comodità materiali che avete acquisito e, prima che ve ne rendiate conto, sosterrete

delle idee in cui pensate di credere, ma che in realtà sono solo legate al bisogno di accontentare il pubblico o i vostri sostenitori.

La creatività è per sua natura un atto di audacia e ribellione. Non dovete accettare lo status quo e l'opinione popolare. Dovete giocare con quelle stesse regole che avete creato, sperimentarle e metterne alla prova i limiti. Il mondo muore dalla voglia di avere idee più audaci, di persone che non abbiano paura di formulare ipotesi e investigare. Il conservatorismo graduale limiterà le vostre ricerche, vi legherà con una catena a idee di comodo e creerà una spirale discendente: quando l'intuizione creativa vi lascerà, vi ritroverete ancora più aggrappati a idee morte, a successi ormai passati e al bisogno di mantenere la vostra reputazione. Fate sì che sia la creatività il vostro scopo e non la comodità e vi assicurerete maggior successo per il futuro.

Dipendenza. Nella fase dell'Apprendistato vi eravate affidati a mentori e superiori affinché vi fornissero gli standard necessari per giudicare il vostro operato. Se non prestate attenzione, però, rischiate di trascinare con voi questo bisogno di approvazione anche nella fase successiva del percorso. Invece di affidarvi al Maestro per avere una valutazione, voi – sempre insicuri sul vostro operato e intimoriti da come potrà essere giudicato – finirete per dipendere dall'opinione del pubblico. Non è che dovete ignorare il giudizio della gente, ma innanzitutto dovete fare di tutto per creare degli standard interiori vostri e ottenere un grado elevato di indipendenza. Avete tutte le capacità per analizzare il vostro lavoro da una certa distanza; così, quando il pubblico reagirà, saprete distinguere tra ciò a cui vale la pena prestare attenzione e cosa invece dovrete ignorare. Alla fine, ciò che dovete fare è interiorizzare la voce del vostro Maestro, così che possiate essere sia insegnante sia allievo. Se non lo farete, non avrete un criterio interiore con il quale valutare il vostro lavoro e sarete trasportati qua e là dalle opinioni altrui, senza mai trovare voi stessi.

Impazienza. Forse questa è la peggiore delle insidie. Vi perseguiterà in continuazione, per quanto possiate essere disciplinati. Vi convincerete che il vostro lavoro è praticamente finito e ben fatto, quando in realtà è l'impazienza a parlare e a condizionare il vostro giudizio. Tendete così a perdere quell'energia che possedevate quando eravate più giovani e assetati di conoscenza. Inconsciamente, vi orienterete verso la ripetizione – riusare le stesse idee e strategie come scorciatoia. Sfortunatamente, il processo

creativo richiede intensità e vigore continui. Ogni esercizio o problema o progetto è diverso. Affrettarsi verso la conclusione o riscaldare idee già usate non porterà altro che risultati mediocri.

Leonardo da Vinci aveva compreso i pericoli di tanta impazienza. Aveva così adottato come motto l'espressione *ostinato rigore*. Se lo ripeteva ogni volta che iniziava un progetto – e alla fine della sua vita se ne potevano contare migliaia – così da affrontarlo sempre con lo stesso vigore e la stessa tenacia. Il modo migliore per neutralizzare la naturale impazienza è coltivare un certo piacere per il dolore: come un atleta, dovete arrivare a godere dell'esercizio rigoroso, del voler superare i vostri limiti e resistere alle facili scappatoie.

Grandiosità. A volte il successo e il plauso sono più pericolosi delle critiche. Infatti, se impariamo ad affrontare le critiche in maniera positiva, possono renderci più forti e aiutarci a renderci conto di possibili difetti nel nostro lavoro. L'approvazione invece di solito fa male. Lentamente l'enfasi si sposta dalla gioia del processo creativo in sé all'amore per l'attenzione ricevuta e al nostro ego sempre più inorgoglito. Senza accorgercene, alteriamo e plasmiamo il nostro lavoro per attrarre le lodi che tanto bramiamo. Non riconosciamo che c'è sempre un tocco di fortuna in ogni successo, che spesso dipende dal fatto di essere nel posto giusto al momento opportuno. Al contrario, crediamo che sia stata la nostra genialità ad attirare su di noi quel successo e quell'attenzione, come se davvero fosse destino. Una volta che l'ego si è insuperbito, potrà tornare con i piedi per terra solo a causa di un fallimento fragoroso, cosa che però lascerà il segno. Per evitare questa sorte, dovete mantenere un certo grado di obiettività. Ci sono sempre dei geni migliori di noi là fuori. Nel successo la fortuna gioca certamente un ruolo, così come lo gioca l'aiuto ricevuto dal mentore e da tutti quelli che in passato vi hanno spianato la strada. Ciò che deve motivarvi alla fin fine è il lavoro stesso e il cammino da percorrere. L'attenzione del pubblico in realtà è una seccatura e una distrazione. Quest'atteggiamento è l'unica difesa per non cadere in questa trappola innescata dal nostro ego.

Inflessibilità. L'essere creativi implica dei paradossi. Dovete conoscere il vostro settore a menadito, ma essere in grado di metterne in discussione anche le ipotesi più radicate. Dovete essere in qualche modo ingenui per porvi determinate domande e convinti che saprete risolvere il problema;

allo stesso tempo, però, dovete dubitare regolarmente di aver raggiunto lo scopo e sottomettere il vostro operato a un'intensa autocritica. Tutto ciò richiede un forte grado di flessibilità, il che significa che non potete attaccarvi troppo a nessuno schema mentale. Dovete piegarvi al momento e adottare l'atteggiamento più appropriato all'occasione.

La flessibilità non è una caratteristica facile e naturale da sviluppare. Dopo aver trascorso un certo periodo entusiasti e speranzosi per un'idea, è difficile passare a un atteggiamento più critico. Una volta che avrete messo in dubbio il vostro lavoro, perderete l'ottimismo e l'amore per ciò che fate. Per evitare questo problema servono pratica e spesso tanta esperienza: una volta che avrete superato il primo momento di dubbio, sarà più facile farlo una seconda volta. A ogni modo, è necessario evitare gli estremi emotivi e trovare il modo di provare entusiasmo e dubbio allo stesso tempo – è una sensazione difficile da descrivere a parole, ma è un'emozione che tutti i Maestri hanno provato.

Proviamo tutti il desiderio di sentire una connessione maggiore con la realtà – con le altre persone, i tempi in cui viviamo, il mondo naturale, il nostro carattere e la nostra unicità. La cultura tende sempre più a separarci da tutte queste realtà in vari modi. Assumiamo droghe e beviamo alcolici, pratichiamo sport estremi e intraprendiamo comportamenti a rischio solo per svegliarci dal torpore della nostra esistenza quotidiana e provare un senso maggiore di connessione con la realtà. Alla fine, però, il modo più potente e appagante di cogliere questo legame è grazie all'attività creativa. Una volta intrapreso il percorso creativo, ci sentiamo più vivi che mai, perché creiamo qualcosa e non consumiamo e basta, siamo Maestri delle piccole realtà a cui diamo vita. Portando avanti questo lavoro, stiamo in realtà creando noi stessi.

Anche se il processo creativo comporta molta sofferenza, il piacere che ne deriva è di un'intensità tale che non possiamo far altro che volerlo ripetere ancora. Ecco perché le persone creative tornano sempre a tali imprese, nonostante l'ansia e i dubbi che provocano. È il modo che la natura ha di ricompensarci per lo sforzo; se non ci fosse questa ricompensa, la gente non si occuperebbe più di queste attività e l'umanità intera soffrirebbe irreparabilmente per una tale perdita. Questo piacere sarà la vostra ricompensa, qualunque sia il grado con cui seguirete il percorso.

Strategie per la fase Creativa-attiva

> «Non pensate troppo al perché vi ponete delle domande, ma non smettete di porvene. Non preoccupatevi di ciò a cui non sapete dare risposta, e non cercate di spiegare quel che non si può conoscere. La curiosità è già un motivo in sé. Non vi meraviglia contemplare i misteri dell'eternità, della vita, della meravigliosa struttura che sta dietro alla realtà? Qui sta il miracolo della mente umana, che usa le proprie costruzioni, concetti e formule come strumenti per spiegare ciò che l'uomo vede, sente e tocca. Cercate di comprendere ogni giorno qualcosa di più. Abbiate una sacrosanta curiosità.»
>
> *Albert Einstein*

Quando i Maestri emergono dal loro apprendistato, affrontano tutti lo stesso dilemma: nessuno li ha mai veramente preparati al processo creativo, e non ci sono libri o insegnanti a cui affidarsi. Sforzandosi per conto proprio di diventare più attivi e immaginativi grazie alle conoscenze che hanno acquisito, sviluppano un proprio percorso, che si addice al loro temperamento e al settore in cui stanno operando. In queste evoluzioni creative possiamo scoprire dei modelli di base e delle lezioni valide per tutti noi. Le nove storie di Maestri che seguono rivelano nove approcci strategici diversi con lo stesso obiettivo. I metodi che hanno utilizzato possono essere applicati a ogni settore, perché sono legati alle capacità creative del cervello che tutti quanti possediamo. Cercate di assimilarle tutte, arricchendo la vostra conoscenza del processo della supremazia e ampliando così il vostro arsenale creativo.

1. La voce autentica

Per John Coltrane (1926-1967), cresciuto nel North Carolina, la musica era un hobby. Era un ragazzo irrequieto che aveva bisogno di trovare un modo per sfogare tutta la sua energia repressa. Iniziò a suonare il flicorno contralto, per poi passare al clarinetto e infine giungere al sassofono

contralto. Suonava nella banda della scuola e per chi lo ascoltò al tempo, non era altro che un membro insignificante del gruppo.

Poi nel 1943 la sua famiglia si trasferì a Filadelfia. Una sera, poco dopo il trasloco, Coltrane assistette a una performance del grande sassofonista bebop Charlie Parker e restò di sasso (vedi pagina 61). Non aveva mai sentito suonare in quel modo e non aveva mai immaginato che la musica avesse quelle potenzialità. Parker riusciva a cantare melodiosamente con il suo sassofono, come se lo strumento si fosse fuso con la voce, e sentendolo suonare era possibile provare le stesse emozioni che provava lui. Da quel momento in poi, John Coltrane fu un uomo dominato da un'unica passione. Seguire i passi di Parker, a modo proprio, sarebbe stato il suo Progetto di vita.

Coltrane non sapeva come avrebbe raggiunto certi livelli, ma sapeva che Parker era uno studioso attento di tutti i tipi di musica e che si esercitava con lo strumento più di ogni altro musicista. Quest'atteggiamento si addiceva perfettamente alla disposizione d'animo di Coltrane. Era sempre stato un tipo solitario e non amava altro se non studiare ed espandere la propria conoscenza. Iniziò a prendere lezioni di musica alla scuola locale. Si esercitava giorno e notte, con una tale assiduità da ricoprire le ance di sangue. Nei momenti liberi tra una prova e l'altra, andava alla biblioteca pubblica e ascoltava musica classica, desideroso di fare proprie tutte le possibilità armoniche immaginabili. Si esercitava sulle scale musicali come un forsennato, facendo impazzire la famiglia. Prese dei libri con degli esercizi sulle scale per pianoforte e li usò per il sassofono, esaminando tutte le tonalità nella musica occidentale. Iniziò a esibirsi con delle band a Filadelfia, finché ebbe la sua prima buona possibilità con l'orchestra di Dizzy Gillespie. Gillespie lo fece passare al sassofono tenore per farlo avvicinare di più al suono di Charlie Parker e, dopo pochi mesi, Coltrane era diventato maestro del nuovo strumento, grazie a ore infinite di esercizio.

Nei cinque anni seguenti Coltrane passò da una band all'altra, ciascuna con il proprio stile e repertorio di canzoni. Questa vita così girovaga gli si addiceva. Sentiva il bisogno di interiorizzare ogni stile musicale immaginabile. Questo fatto però gli causò anche dei problemi. Quando veniva il momento di suonare da solo, Coltrane era piuttosto impacciato ed esitante. Possedeva un senso ritmico particolare, uno stile pulsante e nervoso tutto suo che non si amalgamava con quello delle band per cui

suonava. Sentendosi a disagio, quando veniva il momento dell'esecuzione solistica si limitava a imitare il modo di suonare di qualcun altro. Poi, di tanto in tanto, sperimentava con un nuovo sound che aveva sentito. Alcuni credevano che il giovane Coltrane si fosse perso in tutto quello studio e quel girovagare.

Nel 1955, Miles Davis – leader di uno dei quartetti jazz più famosi dell'epoca – decise di azzardare e invitare Coltrane nel suo gruppo. Sapeva, infatti, che quel ragazzo era uno dei musicisti tecnicamente più geniali in circolazione, il risultato di infinite ore di prove. Percepiva inoltre nel suo lavoro qualcosa di strano, una nuova voce che si sforzava di uscire. Incoraggiò Coltrane a prendere la propria strada e a non guardarsi mai indietro. Nei mesi successivi, Davis ebbe dei momenti di ripensamento: aveva liberato qualcosa che difficilmente si integrava con il resto del gruppo. Coltrane aveva l'abitudine di far partire gli accordi dai punti più strani. Alternava passaggi veloci con toni allungati, che davano l'impressione che ci fossero più voci che uscivano dal sassofono allo stesso tempo. Non si era mai sentito un sound del genere prima. Anche la sua tonalità era altrettanto particolare; aveva un modo tutto suo di stringere il bocchino, che faceva sì che si avesse l'impressione che fosse la sua voce cavernosa quella che usciva dallo strumento. Il suo modo di suonare esprimeva una sfumatura di inquietudine e una certa aggressività che donavano alla musica un senso di bisogno incalzante.

Sebbene molti rimanessero indignati da quello strano suono così innovativo, alcuni critici cominciarono a riconoscere che nascondeva qualcosa di emozionante. Uno scrittore definì ciò che usciva dal sassofono di Coltrane come «cascate di note», uno scroscio che travolgeva l'ascoltatore come un fiume in piena. Sebbene stesse finalmente ottenendo riconoscimento e attenzioni, Coltrane continuava a sentirsi inquieto e insicuro. In tutti quegli anni di prove era andato alla ricerca di qualcosa che difficilmente riusciva a descrivere a parole. Voleva personalizzare la sua musica all'estremo, renderla la perfetta incarnazione di ciò che provava, spesso emozioni di natura spirituale e trascendentale e quindi difficili da spiegare. C'erano momenti in cui quella musica prendeva vita, ma in altri la sensazione di aver trovato la propria voce svaniva. Forse tutta la conoscenza che aveva accumulato in realtà lo ostacolava e lo inibiva. Nel 1959 lasciò Miles Davis per formare un suo quartetto. Da quel momento in

poi avrebbe sperimentato e provato di tutto finché non avesse trovato il sound che tanto desiderava.

La canzone *Giant Steps*, dal suo primo grande album con lo stesso nome, era un esercizio di musica non convenzionale. Il pezzo era spinto in avanti in maniera frenetica usando delle particolari progressioni di accordi che si muovevano in terzine, con cambiamenti di chiave e di accordi costanti. (Le sue progressioni armoniche basate su terzine divennero famose come «sostituzioni di Coltrane» e sono ancora usate dai musicisti come modelli per l'improvvisazione jazz). L'album ebbe un successo enorme; alcuni brani divennero dei veri modelli di riferimento nel jazz, ma quella sperimentazione lasciò Coltrane del tutto indifferente. Voleva tornare alla melodia, a qualcosa di più libero ed espressivo, e si ritrovò così a riprendere la musica degli esordi, della sua infanzia: gli spiritual. Nel 1960 produsse il suo più grande successo popolare, una versione estesa della canzone *My Favorite Things*, tratta dal musical *The Sound of Music* che aveva trionfato a Broadway. La suonò con il sassofono soprano, in uno stile quasi orientaleggiante, in cui mescolò un tocco di spiritual, il tutto legato dalla sua strana propensione per le sostituzioni di accordi e le scale musicali rapidissime. Era una strana fusione di musica popolare e sperimentale, che nessuno prima di allora aveva mai prodotto.

Coltrane era come un alchimista, alle prese con la ricerca quasi impossibile di scoprire l'essenza stessa della musica, perché potesse esprimere in maniera più diretta e intensa le emozioni che provava, perché potesse collegarsi all'inconscio. Lentamente, Coltrane si avvicinava al suo obiettivo. La sua ballata *Alabama*, scritta come risposta all'attentato dinamitardo del Ku Klux Klan del 1963 in una chiesa a Birmingham in Alabama, sembrava catturare l'essenza del momento e l'umore di quel periodo. Sembrava essere davvero l'incarnazione della tristezza e della disperazione. Un anno dopo, uscì l'album «A Love Supreme». Era stato registrato in una giornata ed era stata un'esperienza quasi religiosa. Possedeva tutte le caratteristiche a cui aspirava: movimenti lunghi che proseguivano finché gli sembrava naturale farlo (una concezione innovativa nel jazz) e un effetto quasi ipnotico sugli ascoltatori, il tutto mantenendo sempre lo stesso sound incalzante e la genialità tecnica per i quali era conosciuto. Era un album che esprimeva quell'elemento spirituale che non

sapeva comunicare a parole. Ebbe un successo immediato e attirò un grande pubblico verso la sua musica.

Chi assistette alle sue performance dal vivo in questo periodo dichiarò che erano esperienze uniche. Il sassofonista Joe McPhee usò queste parole: «Credevo di morire dall'emozione… pensavo di esplodere lì, su due piedi. L'energia continuava a salire e salire e ho pensato: "Dio onnipotente, è troppo per me!"» Il pubblico andava in delirio, con gente che gridava con la stessa intensità della musica. Era come se la voce del sassofono di Coltrane fosse l'espressione diretta di uno stato d'animo o sentimento profondo e con quella riusciva a portare il pubblico dove voleva. Nessun altro artista jazz aveva avuto lo stesso effetto sul pubblico.

Come parte del fenomeno Coltrane, ogni sostituzione che introduceva nel jazz veniva adottata come l'ultima tendenza: canzoni allungate, gruppi più grandi, tamburelli e campanelle, suoni orientali, e via dicendo. L'uomo che aveva trascorso dieci lunghi anni ad assimilare gli stili di ogni forma di musica e del jazz ormai lanciava le mode per gli altri. La carriera fulminea di Coltrane, però, fu spezzata nel 1967 quando morì di cancro al fegato a soli quarant'anni.

Ai tempi di Coltrane, il jazz era diventato una celebrazione dell'individualità. Musicisti come Charlie Parker avevano reso la parte solistica il vanto di ogni brano. Nell'assolo, l'artista poteva dare libero sfogo alla propria voce unica. Ma cos'è questa voce che traspare così chiaramente dall'opera dei grandi? Non è qualcosa che possiamo riferire a parole. I musicisti esprimono qualcosa della loro stessa natura, del loro temperamento psicologico particolare, addirittura del loro inconscio. Viene a galla nello stile, nei ritmi e nei fraseggi unici. Questa voce però non emerge soltanto con l'essere se stessi e lasciandosi andare. Una persona che prendesse in mano uno strumento per tentare di esprimere questa qualità su due piedi produrrebbe solo del rumore. Il jazz o qualsiasi altra forma musicale è un linguaggio, con delle convenzioni e un suo lessico. Il paradosso estremo è che coloro che ci colpiscono di più per la loro individualità – John Coltrane primo fra tutti – sono quelli che hanno dedicato anima e corpo al loro lungo apprendistato. Nel caso di Coltrane, questo percorso può suddividersi in maniera netta: dieci anni di intenso

apprendistato, seguiti da dieci anni di quella che forse è l'esplosione creativa più straordinaria della musica moderna, fino alla sua morte.

Dedicando tanto tempo a imparare la struttura, sviluppare la tecnica e assimilando ogni stile e modo di suonare immaginabile, Coltrane si è costruito un immenso lessico musicale. Una volta che tutto questo era stato incorporato nel suo sistema nervoso, la sua mente poté concentrarsi su elementi più alti. Con passo sempre più rapido, trasformò tutte le tecniche che aveva appreso in qualcosa di più personale. Essendo così pronto a esplorare e svelare cose nuove, scoprì con un tocco di serendipità quelle idee che meglio gli si addicevano. Con tutto quello che aveva imparato e di cui si era impadronito, poté combinare idee e stili in maniere uniche. Con tanta pazienza e senza mai abbandonare il percorso, la sua espressione individuale emerse in maniera naturale. Personalizzò ogni genere a cui lavorò, dal blues ai musical di Broadway. La sua voce autentica – con il suo tono inquieto e pressante – era un riflesso della sua unicità innata e si manifestò grazie a un percorso lungo e graduale. Capace di esprimere il suo io più profondo e le emozioni più originarie, creò un effetto viscerale anche sugli ascoltatori.

Dovete capire che l'ostacolo più grande alla creatività è rappresentato dall'impazienza, dal desiderio quasi inevitabile di velocizzare il processo, di esprimere qualcosa, di fare colpo. Così facendo, però, non arrivate a impadronirvi delle basi; non avete un vero e proprio lessico a vostra disposizione. Ciò che confondete per essere creativi e particolari è in realtà una mera imitazione dello stile di qualcun altro o uno sproloquio personale che in realtà non esprime nulla. Il pubblico, però, non si fa imbrogliare tanto facilmente. Sente la mancanza di rigore, la natura imitativa del lavoro, il desiderio di ottenere attenzioni e vi volta le spalle o esprime una debole lode passeggera. La strada migliore è seguire l'esempio di Coltrane e amare l'apprendimento in sé e per sé. Chiunque riesca a dedicare dieci anni ad assimilare le tecniche e le convenzioni del proprio settore, a provarle, a dominarle, esplorandole e personalizzandole, troverà inevitabilmente la propria voce e darà vita a qualcosa di unico ed espressivo.

2. Il fatto di massima resa

V.S. Ramachandran (nato nel 1951) da che ha memoria è sempre stato affascinato da ogni tipo di fenomeno strano in natura. Com'è stato raccontato nella prima parte (pagine 62-65), già da piccolissimo aveva iniziato a collezionare conchiglie marine raccolte nelle spiagge vicino casa a Madras. Studiando l'argomento, la sua attenzione fu attirata dalle varietà più peculiari di conchiglie, come il murice carnivoro. Presto aggiunse questi esemplari particolari alla propria collezione. Crescendo, trasferì questo interesse per i fenomeni anormali alla chimica, l'astronomia e l'anatomia umana. Forse aveva intuito che quelle anomalie soddisfacevano un intento ben determinato in natura, che ciò che non rientra nello schema comune ha qualcosa di interessante da raccontarci. Forse sentiva che lui stesso, con la sua passione per la scienza e non per lo sport e i giochi come gli altri bambini, era in un certo senso un'anomalia. A ogni modo, crescendo questa sua passione per il bizzarro e l'anormale continuò a svilupparsi.

Negli anni Ottanta, mentre era professore di Psicologia visiva all'Università della California di San Diego (UCSD), si imbatté in un fenomeno che fece presa sul suo interesse per le anomalie, cioè la sindrome dell'arto fantasma. Le persone a cui è stato amputato un arto che soffrono di questo disturbo continuano a provare sensazioni e dolore proprio dove una volta si trovava l'arto. Nella sua ricerca come psicologo visivo, Ramachandran si era specializzato nelle illusioni ottiche, casi in cui il cervello aggiungeva in maniera incorretta delle informazioni in base a ciò che l'occhio aveva processato. Gli arti fantasma rappresentavano un'illusione ottica su larga scala, in cui il cervello forniva delle sensazioni dove non dovevano essercene. Perché il cervello inviava quei segnali? Che cosa svelava quel fenomeno del funzionamento del cervello? E perché c'erano così poche persone interessate a quel disturbo davvero bizzarro? Ramachandran fu ossessionato da queste domande e lesse tutto ciò che trovò sull'argomento.

Un giorno, nel 1991, lesse di un esperimento condotto dal dottor Timothy Pons al National Institute of Health che lo sbalordì per le sue possibili conseguenze. L'esperimento di Pons si basava sulla ricerca svolta negli anni Cinquanta dal neurochirurgo canadese Wilder Penfeld che era riuscito a mappare le aree del cervello umano che regolano la percezione sensoriale in varie parti del corpo. Quella mappa era applicabile anche ai primati.

Per il suo esperimento, Pons lavorò con delle scimmie a cui erano state recise le fibre nervose tra il cervello e un braccio. Sperimentando la mappatura, Pons scoprì che quando toccava la mano del braccio morto, non c'era attività nella parte corrispondente del cervello, proprio come ci si poteva aspettare. Ma quando toccava il viso, all'improvviso le cellule cerebrali che corrispondevano alla mano inanimata si attivavano insieme a quelle della faccia. Le cellule nervose del cervello che governano le sensazioni nella mano in qualche modo erano migrate nell'area facciale. Era impossibile saperlo con certezza, ma sembrava che quelle scimmie provassero delle sensazioni nella mano inanimata quando qualcuno toccava loro il volto.

Ispirato da questa scoperta, Ramachandran decise di condurre un esperimento strabiliante nella sua semplicità. Invitò nel suo ufficio un giovane a cui, a causa di un incidente stradale, era stato amputato il braccio sinistro, proprio sopra al gomito, e che continuava a provare delle sensazioni nell'arto fantasma. Usando un tampone di ovatta, Ramachandran toccò le gambe e l'addome del giovane. Le sensazioni riportare dall'uomo erano assolutamente normali. Ma quando Ramachandran sfiorò con il bastoncino di cotone un punto della sua guancia, il ragazzo provò una sensazione sia sulla guancia, sia sul pollice dell'arto fantasma. Tamponando altre parti del volto, Ramachandran scoprì diverse aree che corrispondevano ad altrettante zone della mano mancante. I risultati erano notevolmente simili a quelli dell'esperimento di Pons.

Le implicazioni di quel semplice test erano profonde. Nel campo delle neuroscienze, infatti, si era sempre ipotizzato che le connessioni nel cervello venissero fissate alla nascita o nei primi anni di vita e che fossero essenzialmente permanenti. I risultati dell'esperimento invece contraddicevano questa ipotesi. In quel caso, infatti, dopo un incidente traumatico, era evidente che il cervello si era trasformato in maniera marcata, e aveva creato un'intera nuova rete di connessioni in un tempo relativamente breve. Ciò significava che il cervello umano era potenzialmente molto più flessibile di quanto si fosse immaginato prima di allora. In quel caso il cervello si era modificato in maniera strana e quasi inspiegabile. Ma se fosse stato possibile sfruttare questa sua capacità di modificarsi a scopi terapeutici?

Basandosi su questo esperimento, Ramachandran decise di dedicarsi a un nuovo campo di studio, trasferendosi al dipartimento di Neuroscienze della UCSD e di consacrare il suo tempo e la sua ricerca ai disturbi neurologici anomali. Decise poi di portare avanti l'esperimento sugli arti fantasma. Molti pazienti con un arto amputato provano una specie di paralisi molto dolorosa. Sentono l'arto fantasma, vorrebbero muoverlo, ma non ci riescono e provano dei dolori a volte lancinanti. Ramachandran ipotizzò che prima che l'arto venisse amputato, il cervello aveva concepito quel braccio o quella gamba come paralizzati, e una volta che l'arto era stato rimosso, il cervello continuava a percepirlo immobile. Era forse possibile, vista l'elasticità del cervello, dimenticare quella paralisi? Ideò quindi un altro esperimento incredibilmente semplice per testare questa idea.

Con l'aiuto di uno specchio che aveva in ufficio, Ramachandran costruì la sua apparecchiatura. Prese una scatola di cartone a cui rimosse il coperchio, e fece due fori per le braccia sul lato frontale. Collocò quindi lo specchio in verticale all'interno della scatola. Chiese ai pazienti di inserire il loro braccio buono in una delle fessure e di appoggiare quello amputato proprio sul bordo del secondo foro. A quel punto, i pazienti dovevano spostare lo specchio finché l'immagine del braccio buono si rifletteva nella posizione in cui sarebbe dovuto essere l'altro. Muovendo poi il braccio e vedendolo muoversi anche nella posizione dell'arto amputato, i pazienti provavano quasi istantaneamente una sensazione di sollievo dal senso di paralisi. La maggior parte dei pazienti che portò la scatola a casa per continuare l'esercizio riuscì a disapprendere la paralisi, con suo grande sollievo.

Anche questa volta, le implicazioni della scoperta erano serie. Non solo il cervello era molto più duttile di quanto si pensasse, ma anche i sensi erano molto più interconnessi di quanto ipotizzato fino allora. Il cervello non era formato da unità distinte, ciascuna per un senso, ma si sovrapponevano. In questo caso, degli stimoli puramente visivi avevano alterato il senso del tatto. Oltre a questo, l'esperimento metteva in discussione la nozione stessa del dolore. Si credeva, infatti, che il dolore fosse una specie di opinione sul proprio stato di salute che il corpo fornisce in base a ciò che prova. Quest'opinione, però, poteva essere ingannata e manipolata, da ciò che si evinceva dall'esperimento.

In altri esperimenti, Ramachandran fece sì che i pazienti vedessero il braccio di uno studente invece che il proprio, sovrapposto all'arto fantasma. I pazienti non erano informati di ciò che stava succedendo e, non appena lo studente muoveva il braccio, loro provavano sollievo dal senso di paralisi. Era la vista del movimento che creava quell'effetto. La sensazione del dolore si dimostrava quindi essere qualcosa di più arbitrario e soggetto ad alterazione.

Negli anni a seguire, Ramachandran perfezionò questo stile creativo di indagine ad arte, diventando uno dei neuroscienziati più importanti al mondo. Sviluppò delle linee guida per la sua strategia. Cercava prove di anomalie nel campo delle neuroscienze e in altri settori collegati, indizi che sollevassero delle domande che avessero il potenziale di mettere in discussione le conoscenze convenzionali. Doveva essere in grado di dimostrare che si trattasse di un fenomeno reale (argomenti quali la telepatia non rientravano in questa categoria, per esempio), che la spiegazione potesse rientrare nella scienza corrente e che avesse delle importanti implicazioni che oltrepassavano i limiti del suo settore. Se gli altri avessero ignorato il fenomeno perché era troppo strano, tanto meglio – avrebbe avuto quel campo di ricerca tutto per sé.

Inoltre, cercava idee che si potessero verificare con degli esperimenti semplici, che non richiedessero macchinari pesanti e costosi. Aveva infatti notato che chi usufruiva di grossi fondi per la ricerca, con congegni e dispositivi tecnologici, si ritrovava poi invischiato in giochi politici per giustificare come il denaro veniva speso. Si affidavano più alla tecnologia che al ragionamento. Diventavano inoltre più conservatori, per non agitare le acque con le loro conclusioni. Ramachandran preferiva lavorare con i bastoncini di cotone e gli specchi e parlare dettagliatamente con i suoi pazienti.

Per esempio, si interessò al disturbo neurologico conosciuto come apotemnofilia, cioè il desiderio provato da persone perfettamente sane di farsi amputare un arto, un'operazione alla quale molti di loro si sottoponevano. Si era ipotizzato che questo noto disturbo fosse un grido d'attenzione, o che avesse origine in una perversione sessuale, o ancora che tali pazienti avevano visto un amputato da piccoli e in qualche modo quell'immagine si era impressa nella loro mente come un ideale. Con tutte

queste ipotesi, gli scienziati sembravano dubitare della realtà della sensazione, attribuendo il tutto alla psiche del paziente.

Grazie a dei semplici colloqui con alcuni di questi pazienti, Ramachandran fece delle scoperte che sfatarono quelle nozioni. Tutti i casi studiati facevano riferimento alla gamba sinistra, e questo di per sé era già curioso. Parlando con loro, Ramachandran capì che non stavano cercando attenzioni e nemmeno erano dei pervertiti sessuali, piuttosto provavano un desiderio molto reale causato da una sensazione altrettanto vera. Con una penna, tutti quanti indicarono il punto esatto in cui volevano l'amputazione.

Eseguendo dei semplici test di risposta galvanica cutanea (test che misura anche la minima sensazione di dolore), scoprì che era tutto normale tranne quando pizzicava la parte della gamba che il paziente voleva amputare. La reazione saliva alle stelle. Il paziente sentiva quella parte dell'arto come troppo presente, troppo intensa, e poteva liberarsi di questa sensazione iperattiva solo attraverso l'amputazione.

Con una ricerca successiva, Ramachandran riuscì a localizzare un danno neurologico nella parte del cervello che crea e controlla l'immagine che abbiamo del nostro corpo. Era un danno avvenuto alla nascita o nei primi anni di vita. Ciò significava che il cervello può creare un'immagine corporea in una persona perfettamente sana che è del tutto irrazionale. Sembrava inoltre che il nostro senso dell'io è molto più soggettivo e mutevole di quanto si pensava. Se la nostra esperienza del nostro stesso corpo è costruita nel cervello che però può impazzire, allora forse anche il nostro senso dell'io è una specie di costruzione o illusione, qualcosa che creiamo per i nostri scopi e che può smettere di funzionare. Le implicazioni di tale pensiero trascendono le neuroscienze ed entrano nel regno della filosofia.

Il mondo animale può suddividersi in due tipi: gli specialisti e gli opportunisti. Gli specialisti, come i falchi e le aquile, hanno un'abilità dominante dalla quale dipendono per la loro sopravvivenza. Quando non cacciano, possono entrare in uno stato di totale rilassamento. Gli opportunisti, invece, non hanno una specializzazione particolare. La loro sopravvivenza dipende dalla capacità di fiutare un'opportunità nel loro ambiente e coglierla al volo. Vivono in uno stato di tensione costante e hanno bisogno di stimoli continui. Noi umani siamo gli opportunisti per

eccellenza nel regno animale, le creature viventi meno specializzate. Il nostro cervello, e l'intero sistema nervoso, è orientato alla ricerca di qualsiasi tipo di opportunità. I nostri progenitori primitivi non sono partiti con l'idea in testa di creare degli attrezzi che li aiutassero ad andare a caccia di cibo e a uccidere. Hanno invece trovato una roccia, magari una più allungata e tagliente del solito (un'anomalia), e vi hanno riconosciuto una possibilità. Nel raccoglierla e maneggiarla, hanno avuto l'idea di usarla come utensile. Questa disposizione opportunistica della mente umana è la fonte e il fondamento delle nostre abilità creative ed è seguendo quest'inclinazione del cervello che possiamo massimizzarne la forza.

Eppure, quando si tratta di imprese creative, incontriamo spesso persone che le affrontano partendo con il piede sbagliato. Questo problema di solito affligge chi è giovane e inesperto: partono con un obiettivo ambizioso, un affare, un'invenzione o un problema da risolvere, che sembra promettere fama e denaro. A quel punto cercano un modo per raggiungere il loro scopo. Una tale ricerca può andare in mille direzioni, ciascuna delle quali può riuscire a modo suo, ma nelle quali possono anche finire per stancarsi senza mai trovare la chiave per raggiungere l'obiettivo più importante. Ci sono troppe variabili in gioco per ottenere il successo. Le persone più sagge e con più esperienza, come Ramachandran, sono invece degli opportunisti. Invece di partire con un obiettivo ampio, vanno alla ricerca del fatto di massima resa – una prova empirica strana e che non rientra nel paradigma, eppure interessante. Quella prova spicca e attira la loro attenzione, proprio come la roccia allungata. Non hanno un obiettivo finale in mente e non sanno ancora quale sia l'uso di quel fatto che hanno scoperto, ma sono aperti a scoprire dove li porterà. Una volta che iniziano a scavare a fondo, scoprono qualcosa che sfida le convenzioni dominanti e offre infinite opportunità di conoscenza e utilizzo.

Per cercare il fatto di massima resa dovete seguire delle linee guida. Sebbene partiate da un determinato settore che conoscete a fondo, non dovete permettere che la mente si incateni a quella disciplina. Invece dovete leggere riviste e libri di altri settori diversi. A volte scoprirete un'anomalia in una disciplina non legata alla vostra che però potrebbe avere delle ripercussioni sul vostro settore. Dovete lasciare che la mente sia completamente aperta – nessun fatto è troppo piccolo o banale da poter sfuggire alla vostra attenzione. Se un'anomalia apparente mette in

discussione le vostre convinzioni e ipotesi, tanto meglio. Dovete chiedervi che cosa possa significare, e lasciare che questa indagine vi guidi nella ricerca e che non ne determini le conclusioni. Se ciò che avete scoperto sembra avere profonde conseguenze, dovete indagare con la massima intensità. È meglio analizzare dieci di questi fatti e trovarne uno solo che possa portare a una grande scoperta, che guardare a venti idee che vi conducono al successo ma a delle conseguenze banali. Dovete essere il cacciatore supremo, sempre all'erta, che scruta sempre l'orizzonte per quel fatto che svelerà una realtà ancora nascosta, con profonde conseguenze.

3. L'intelligenza meccanica

Fin da piccolissimi, i fratelli Wilbur Wright (1867-1912) e Orville Wright (1871-1948) mostrarono un interesse particolare per i meccanismi di qualsiasi congegno, soprattutto per i giocattoli elaborati che il padre riportava a casa dai suoi viaggi come vescovo della United Brethren Church. Smontavano quei giocattoli con eccitazione febbrile, desiderosi di vedere che cosa li facesse funzionare. Poi li ricostruivano, spesso con delle piccole modifiche.

Sebbene entrambi fossero abbastanza bravi a scuola, nessuno dei due conseguì il diploma di scuola secondaria. Volevano vivere in un mondo di macchine e l'unica conoscenza che per loro era davvero interessante era quella che riguardava la progettazione e costruzione di nuovi macchinari. Erano ragazzi molto pratici.

Nel 1888, il padre doveva stampare al volo un opuscolo per lavoro. Per aiutarlo, i due fratelli crearono alla bell'e meglio una piccola macchina da stampa, usando la cerniera del tettuccio pieghevole di un calesse che avevano sul retro, delle molle arrugginite e altri rottami. La macchina funzionava a meraviglia. Ispirati da quel successo, ne migliorarono il progetto, usarono delle parti migliori e aprirono la loro stamperia. Chi era del mestiere si stupì della strana macchina inventata dai fratelli, che riusciva a stampare più di mille pagine l'ora, il doppio rispetto ai macchinari in uso.

I fratelli, però, erano anime irrequiete. Avevano bisogno di sfide continue e, nel 1892, Orville scoprì la valvola di sfogo perfetta. Grazie all'invenzione della bicicletta di sicurezza (la prima con due ruote della

stessa misura), l'America era ormai in preda alla mania per il ciclismo. Anche i fratelli comprarono due bici, iniziarono a gareggiare e divennero dei fanatici di quello sport. Iniziarono presto a smontarle e ad apportarvi dei piccoli ritocchi. Siccome gli amici e i conoscenti li vedevano sempre in giardino a lavorare, iniziarono a portar loro le proprie bici da riparare. In pochi mesi arrivarono a conoscere la tecnologia legata a quel mezzo a menadito e decisero di aprire un negozio nella loro città natale, Dayton, in Ohio, dove vendevano, riparavano e modificavano gli ultimi modelli in circolazione.

Avevano trovato pane per i loro denti. Apportavano varie modifiche alle biciclette, le portavano fuori per metterle alla prova, capivano cosa andava e cosa no, quindi apportavano le dovute migliorie. Cercavano di renderle sempre più manovrabili e aerodinamiche, cambiamenti che avrebbero alterato la qualità dell'andare in bici e offerto così al corridore la sensazione di avere pieno controllo del mezzo. Insoddisfatti degli ultimi modelli, decisero che il passo successivo doveva essere quello di costruire i propri telai di alluminio e progettare delle biciclette su misura. Era una sfida notevole: costruire dei telai perfetti richiedeva mesi di apprendimento sul lavoro. Un minimo errore poteva provocare degli incidenti spaventosi. Mentre imparavano questa nuova abilità, comprarono un sacco di strumenti all'avanguardia, costruirono il loro primo motore monocilindrico per alimentarli e gradualmente divennero dei Maestri nella costruzione di biciclette. Chi usava i modelli dei fratelli Wright coglieva immediatamente la superiorità della loro versione, che includeva dei miglioramenti tecnologici che sarebbero poi diventati degli standard per l'industria ciclistica.

Nel 1896, mentre era convalescente per un incidente, Wilbur lesse un articolo che lo avrebbe ossessionato per anni. Riguardava la morte di Otto Lilienthal, il principale progettista di alianti ed esperto nel campo nascente dell'aviazione. Era morto nello schianto del suo ultimo velivolo. Le fotografie dei vari alianti che aveva costruito, tutti in volo, stupirono Wilbur: assomigliavano alle ali di un enorme uccello preistorico. Dotato di una grande capacità di visualizzazione, Wilbur riuscì a immaginare come ci si dovesse sentire a volare e la cosa lo elettrizzò. Ciò che lo sorprese di quell'articolo era il fatto che nonostante i tanti anni di prove, che dovevano ammontare a centinaia, Lilienthal non era mai riuscito a mantenere il volo a

sufficienza per capire quali fossero le migliorie da apportare al velivolo e forse era morto proprio per questo motivo.

Negli anni a venire, i giornali si riempirono di storie sugli ultimi pionieri dell'aviazione, molti dei quali sembravano avvicinarsi all'obiettivo di creare una macchina volante a motore. Era diventata una vera e propria gara a chi vi riuscisse per primo. Giacché la sua curiosità sull'argomento aumentava, Wilbur scrisse alla Smithsonian Institution di Washington D.C., chiedendo di ricevere tutte le informazioni che avevano a disposizione sull'aeronautica e le macchine volanti. Nei mesi successivi studiò attentamente il materiale, leggendo della fisica e della matematica alla base del volo, dei disegni di Leonardo da Vinci e degli alianti del XIX secolo. Aggiunse a quelle letture dei libri sugli uccelli, che iniziò anche a osservare e studiare. Più leggeva e più aveva la strana sensazione che lui e suo fratello potevano davvero essere i vincitori di quella gara.

A prima vista sembrava un'idea assurda. Gli uomini che lavoravano in quel campo erano tutti degli esperti con una competenza tecnica incredibile, alcuni con lauree impressionanti. Avevano un vantaggio iniziale enorme sui fratelli Wright. Progettare e costruire una macchina volante era un'impresa costosa che poteva ammontare a migliaia di dollari e condurre all'ennesimo schianto. Il favorito nella corsa alla vittoria era Samuel Langley, il segretario della Smithsonian Institution, che aveva a disposizione un enorme fondo governativo per proseguire il suo lavoro e che aveva già avuto successo nel pilotare un modello a vapore senza equipaggio. I due fratelli venivano da una famiglia modesta e gli unici soldi che avevano erano gli esigui profitti del loro negozio di bici. Ma a tutti quegli uomini, secondo Wilbur, mancava un po' di semplice buonsenso nell'affrontare la costruzione di una macchina.

Quegli aviatori erano partiti dal presupposto che ciò che contava era portare la macchina in aria, sfruttando un motore potente di qualche tipo, e vedere cosa fare una volta che il lancio fosse riuscito. Alzarsi in volo avrebbe fatto colpo sul pubblico, attirato l'attenzione e il sostegno finanziario necessario. Quest'atteggiamento portava a continui schianti, a riprogettazioni costanti, alla ricerca del motore perfetto, di nuovi materiali e inevitabilmente a nuovi crolli. Non arrivavano da nessuna parte e il motivo era semplice. Come Wilbur sapeva bene, la chiave per costruire qualcosa è la ripetizione. Era stato solo mettendo mano alle bici, armeggiando,

riparandole e salendoci in sella per capire che cosa funzionava, che i fratelli erano riusciti a ideare una bicicletta superiore. Siccome i progettisti delle macchine volanti non riuscivano a volare per più di un minuto, erano bloccati in un circolo vizioso: non rimanevano mai in volo abbastanza da imparare a volare e testare adeguatamente i loro progetti o da capire che cosa potesse funzionare meglio. Erano destinati a fallire.

Wilbur scoprì inoltre un'altra pecca nel loro ragionamento che lo lasciò allibito: sopravvalutavano tutti l'importanza della stabilità. Gli aviatori pensavano in termini di una nave che fluttuasse nell'aria. Una nave deve mantenere l'equilibrio e muoversi nella maniera più stabile e diritta possibile; inclinarsi da una parte o dall'altra sarebbe troppo pericoloso. Basandosi su quell'analogia, progettarono le ali delle loro macchine volanti con una leggera forma a V, per compensare ogni possibile folata di vento e mantenere il velivolo in linea retta. Wilbur, invece, credeva che l'analogia della nave fosse sbagliata. Al contrario, era più saggio pensare in termini di una bicicletta. La bici è di per sé instabile. È il corridore che impara velocemente a mantenerla in equilibrio e a manovrarla piegandosi da una parte o dall'altra. Secondo lui, il pilota di una macchina volante doveva poter virare e voltare, piegarsi su e giù in massima sicurezza e non essere bloccato in una rigida linea orizzontale come una nave. Cercare di liberare la macchina dagli effetti del vento era anzi piuttosto pericoloso, perché toglieva al pilota la possibilità di correggere il corso del velivolo.

Armato di queste nozioni, fu facile per Wilbur convincere il fratello che la macchina voltante sarebbe stata la loro prossima sfida, e la più importante. Avrebbero dovuto usare i ricavi limitati del negozio di bici per finanziare il progetto. Ciò li avrebbe costretti a essere creativi, a usare dei rottami e a non provare niente che superasse le loro possibilità. Invece di cominciare con un congegno grandioso per mettere alla prova la loro idea, avrebbero dovuto sviluppare lentamente il progetto, proprio come avevano fatto con la macchina da stampa e la bicicletta.

Decisero di cominciare nella maniera più modesta possibile. Progettarono diversi aquiloni che li aiutassero a determinare la forma generale perfetta per un aliante di prova. Poi, basandosi su ciò che avevano appreso, modellarono il velivolo. Volevano imparare a volare. Il metodo usuale era di lanciare l'aliante dalla cima di una collina, ma era troppo pericoloso. Così decisero di spostare le operazioni a Kitty Hawk, in North

Carolina, un'area sferzata dai venti più forti degli Stati Uniti. Lì, sulle dune di sabbia delle sue spiagge, potevano librarsi in volo da altezze minime, volare vicini al suolo e atterrare in un morbido letto di sabbia. Nel solo anno 1900 riuscirono a fare più voli di prova di quanti Lilienthal avesse fatto in anni. Perfezionarono il progetto gradualmente e migliorarono materiali e configurazione del velivolo. Impararono, per esempio, a fare le ali più lunghe e sottili per ottimizzare il sollevamento. Nel 1903 avevano costruito un aliante che poteva volare per distanze considerevoli, con un controllo eccezionale sulle virate. Sembrava davvero una bicicletta volante.

Era giunto il momento di compiere il passo finale: aggiungere il motore e l'elica. Come sempre, guardarono inizialmente ai progetti dei rivali e notarono un altro punto debole: avevano tutti modellato le eliche su quelle delle navi, optando di nuovo per il concetto di stabilità. Basandosi sulle loro ricerche, i fratelli decisero che le pale dell'elica dovevano essere curvate, come le ali di un uccello, perché ciò avrebbe dato maggior propulsione al velivolo. Volevano acquistare il motore più leggero per alimentare la macchina, ma scoprirono che era troppo costoso per le loro disponibilità. Così, con l'aiuto di un meccanico del negozio, ne costruirono uno proprio. In totale, il costo della loro macchina volante si aggirava sui mille dollari, molto meno di quelli dei concorrenti.

Il 17 dicembre 1903, Wilbur pilotò la macchina volante a Kitty Hawk per ben cinquantanove secondi: il primo volo motorizzato con pilota a bordo della storia. Negli anni a venire migliorarono il progetto e i tempi di volo aumentarono. Per gli altri concorrenti della gara era un vero mistero come due uomini senza alcuna esperienza di ingegneria o aeronautica e senza un sostegno finanziario fossero riusciti ad arrivare primi.

La creazione dell'aeroplano rappresenta una delle conquiste tecnologiche più rilevanti della storia, che ebbe profonde ripercussioni nel futuro. Non c'era alcun modello o precedente su cui basare la macchina volante. Era un vero e proprio enigma e per risolverlo era necessario aguzzare l'ingegno. Nella storia di questa invenzione, possiamo riscontrare due approcci drasticamente diversi. Da una parte c'era un folto gruppo di ingegneri e progettisti con alle spalle studi scientifici che vedevano i problemi in termini astratti: come lanciare e propellere il velivolo, come vincere la resistenza del vento e così via. Si concentravano soprattutto sulla

tecnologia e si impegnavano per creare le parti più efficaci: motori i più potenti possibili, le ali meglio progettate, il tutto basandosi su complesse ricerche di laboratorio. Il denaro non costituiva un problema. Questo processo dipendeva dalla specializzazione, dal lavoro di individui concentrati ciascuno su una parte e qualificati in diversi materiali. In molti casi, il progettista non era il pilota, i voli di prova erano eseguiti da qualcun altro.

Dall'altra parte c'erano due uomini con un bagaglio completamente diverso. Per loro, il piacere e l'emozione della progettazione stava nel fare tutto per conto proprio. Progettavano la macchina, la costruivano e la pilotavano. Il loro modello non dipendeva da una tecnologia superiore ma dal maggior numero di collaudi, il che creava una curva d'apprendimento ottimale. In questo modo scoprivano i difetti su cui lavorare e riuscivano a *imparare* a usare il velivolo, cosa che non si poteva ottenere pensando solo in astratto. L'enfasi era posta non tanto sulle parti, quanto sull'esperienza di volo generale; non sulla potenza, ma sul controllo. Siccome il denaro era un fattore determinante, aguzzarono l'ingegno per ricavare il massimo con il minimo. La differenza fra i due approcci si palesa nelle analogie scelte come basi per i progetti. I pensatori astratti scelsero l'analogia della nave, perché sia l'aereo sia la nave navigano un elemento estraneo (l'acqua e l'aria), e posero l'attenzione sulla stabilità. I fratelli Wright scelsero la bicicletta, che poneva l'accento sul corridore o sul pilota, sulla facilità d'uso della macchina e la sua funzionalità globale. Concentrarsi sul pilota invece che sul mezzo risultò essere la risposta giusta all'enigma, perché portò alla progettazione di qualcosa che poteva essere manovrato. Da quel punto di partenza, fu facile sviluppare un aeroplano più complesso.

Bisogna capire che l'intelligenza meccanica non è una forma inferiore di pensiero rispetto alla logica astratta. In realtà è la fonte di molte delle nostre capacità di ragionamento e abilità creative. Il nostro cervello ha raggiunto la sua forma attuale grazie alle complicate operazioni delle mani. Lavorando con dei materiali resistenti per creare degli utensili, i nostri progenitori hanno sviluppato uno schema mentale che trascende il lavoro manuale stesso. I princìpi che stanno alla base dell'intelligenza meccanica possono essere riassunti così: qualsiasi cosa stiate creando o progettando, dovete provarla e usarla voi per primi. Separare questa fase del lavoro vi farebbe perdere contatto con la sua funzionalità. Con tanto impegno da

parte vostra, imparerete a conoscere ciò che state costruendo. Così facendo, noterete eventuali difetti del progetto. Non guardate alle varie parti separatamente ma a come interagiscono, concependo il prodotto nella sua interezza. Ciò che state creando non spiccherà il volo dopo alcuni sprazzi d'ingegno, ma deve svilupparsi lentamente attraverso un processo graduale che vi permetta di correggerne gli errori. Alla fine, vincerete grazie alla qualità di lavorazione superiore e non grazie alle strategie di vendita. Parte di questa lavorazione richiede di creare qualcosa con una struttura semplice ma elegante, ottenendo il massimo dai vostri materiali: un'alta forma di creatività. Questi princìpi rispondono alla disposizione naturale del nostro cervello e se li violerete sarà a vostro rischio e pericolo.

4. Le forze naturali

Dopo essersi laureato in Architettura in Spagna nel 1973, Santiago Calatrava provò una certa ansia al pensiero di entrare subito in uno studio (per maggiori informazioni su Calatrava vedi pagine 155-160). Già da giovanissimo aspirava a diventare un artista, ma si era poi avvicinato all'architettura come forma più ampia di espressione: qualcosa di funzionale eppure scultoreo, che poteva realizzarsi anche su vasta scala. L'architettura è una strana professione. Realizzare una struttura ha tantissime limitazioni: i desideri del cliente, il piano economico, i materiali a disposizione, il paesaggio e anche questioni politiche. Nei lavori dei grandi architetti della storia, come Le Corbusier, ritroviamo molto dello stile personale dell'artista nel prodotto finito, ma in molti altri casi il lavoro è sopraffatto dai vari limiti e dalle interferenze. Calatrava sentiva di non aver ancora sviluppato un lessico professionale abbastanza ricco e di non essere diventato padrone di elementi sufficienti per farsi valere. Se fosse andato a lavorare per una ditta, le sue energie creative sarebbero rimaste schiacciate dalla pressione commerciale e non si sarebbe più ripreso.

Prese quindi una decisione inusuale: si sarebbe iscritto al Politecnico Federale di Zurigo per ottenere una laurea in Ingegneria civile. Voleva diventare un ingegnere per capire quali fossero i limiti del possibile nel progettare edifici e strutture. La sua idea era costruire, un giorno, degli edifici che si muovessero, trasgredendo così alcuni dei princìpi

fondamentali dell'architettura. A tale scopo, studiò dei progetti della NASA su alcuni dispositivi che potevano ripiegarsi ed espandersi, risultando così molto pratici per le missioni spaziali. Progetti del genere richiedevano la padronanza di nuovi princìpi d'ingegneria e Calatrava vi si buttò a capofitto al Politecnico.

Dopo essersi laureato nel 1981 in Ingegneria, aprì finalmente il suo studio come architetto e ingegnere. Era ormai esperto degli aspetti tecnici del lavoro e dei requisiti per completare un'opera, ma nessuno lo aveva mai istruito sul processo creativo in sé. Avrebbe dovuto imparare e inventarsi un percorso da solo.

Il suo primo grande incarico arrivò nel 1983, quando gli fu chiesto di progettare la facciata di una struttura già esistente, un enorme magazzino della Ernsting, una nota azienda produttrice di abbigliamento in Germania. Calatrava decise di ricoprire l'intero edificio con dell'alluminio non trattato, che avrebbe uniformato l'intera struttura ma che su ogni lato, grazie alla luce del sole, avrebbe creato effetti diversi, a volte abbaglianti. Per Calatrava l'elemento chiave del progetto erano le tre porte dell'area di scarico, ognuna in un lato diverso del magazzino. Avrebbe potuto sperimentare la sua idea di movimento e flessibilità. Così, non sapendo da dove o come iniziare il progetto vero e proprio, prese ad abbozzare le varie possibilità per le porte. Da bambino aveva sempre amato disegnare ed era sempre a fare schizzi. Era diventato così capace con la matita e con il pennello che poteva disegnare di tutto con velocità e accuratezza. Abbozzava rapidamente tutto ciò che pensava, traducendo sulla carta le sue visioni più segrete con estrema facilità.

Senza avere un'idea chiara di dove andasse a parare, iniziò a disegnare con gli acquerelli, buttando sulla carta tutto ciò che gli passava per la testa, quasi seguendo un'associazione libera. Per qualche motivo, gli venne in mente l'immagine di una balena arenata sulla spiaggia, così la disegnò. Portò avanti questo concetto e la balena si trasformò nel magazzino, con i denti e la bocca del cetaceo che si aprivano lì dove si trovava la porta di carico. A quel punto comprese l'immagine. Era come se il magazzino fosse diventato la balena di Giona, che riversava camion e materiali dalla bocca. Al bordo del disegno scrisse: «l'edificio come un organismo vivente». Mentre osservava lo schizzo, la sua attenzione fu attratta dal grande occhio di balena che aveva disegnato di fianco alla bocca/porta di carico. Gli parve

una metafora interessante di per sé, che gli indicava quale direzione prendere.

Eseguì diversi disegni di occhi ai lati del magazzino, e quegli occhi divennero le porte. I suoi disegni a quel punto si fecero molto più dettagliati e diventarono sempre più architettonici a mano a mano che abbozzava i fianchi del magazzino e le porte in maniera più realistica, sempre basandosi però sull'apertura e la chiusura di un occhio enorme. Alla fine, quello schizzo si sarebbe trasformato nel progetto di porte pieghevoli che si sarebbero alzate assumendo la forma curvata di una palpebra.

Alla fine del procedimento di progettazione, Calatrava aveva prodotto un gran numero di schizzi e mentre li sfogliava in ordine sequenziale, vi ritrovò una progressione interessante: dalle invenzioni libere dell'inconscio a rese sempre più precise. Comunque, anche negli abbozzi più accurati della facciata, rimaneva pur sempre evidente l'elemento artistico e giocoso. Guardare quei disegni era come osservare lo sviluppo graduale di una fotografia in una camera oscura. Quest'approccio al lavoro era molto gratificante. Aveva l'impressione di creare qualcosa di vivo. In quel modo, le sue emozioni erano profondamente impegnate nel progetto, mentre giocava con tutta una serie di metafore, sia mitiche sia freudiane.

Alla fine, il suo progetto produceva un effetto strano ma forte. Lavorando solo sulla facciata dell'edificio, era riuscito a dargli le sembianze di un tempio greco, con le onde dell'alluminio che parevano colonne di argento. Le porte di carico aggiungevano un tocco surreale e, quando erano ripiegate, davano ancora di più l'idea di essere delle entrate di un tempio. Il tutto si fondeva alla perfezione con la funzionalità della struttura. Fu un grande successo, per il quale Calatrava fu immediatamente apprezzato.

Negli anni successivi, collezionò una commissione importante dietro l'altra. Lavorando su progetti sempre più grandi, Calatrava capì immediatamente quali pericoli gli si paravano all'orizzonte. Per completare un progetto potevano volerci anche dieci anni o più, dallo schizzo iniziale alla costruzione completa. In quell'intervallo, potevano nascere ogni sorta di problemi e conflitti, che avrebbero finito per guastare la sua visione iniziale. Con budget sempre più grandi arrivavano anche limitazioni maggiori e il bisogno di accontentare sempre più persone. Se non avesse prestato la giusta attenzione, il suo desiderio di trasgredire le regole ed

esprimere la propria visione personale si sarebbe perso per strada. Così, mentre la sua carriera avanzava, qualcosa dentro di lui lo fece tornare al metodo che aveva sviluppato lavorando al magazzino della Ernsting, e lo migliorò.

Cominciava sempre dai disegni. Disegnare a mano era diventato ormai raro nell'era della grafica computerizzata, che iniziava a dominare tanti aspetti della progettazione architettonica negli anni Ottanta. Essendo un ingegnere esperto, Calatrava riconosceva i vantaggi enormi che i computer portavano per la creazione di modelli e per il controllo della stabilità delle strutture. Ma lavorando solo al computer, non riusciva a creare nella stessa maniera di quando lavorava con carta, matita o pennello. La frapposizione dello schermo spezzava quel processo quasi onirico dell'abbozzo, il contatto diretto che in quella maniera aveva con il proprio inconscio. La mano e la mente sembravano lavorare insieme in un modo che era reale e primigenio, e che non poteva essere riprodotto con un computer.

Per ogni singolo progetto produceva centinaia di disegni. Muoveva i primi passi in maniera molto libera, gettando sulla carta ogni sorta di associazione mentale. Partiva da un'emozione o da un sentimento che l'idea del progetto innescava in lui. Da lì giungeva a un'immagine, per quanto vaga. Per esempio, quando gli chiesero di progettare un ampliamento del Milwaukee Art Museum, la prima cosa che gli venne in mente e che poi mise sulla carta era l'immagine di un uccello che stava per spiccare il volo. Quell'immagine sarebbe stata messa alla prova durante l'intero processo creativo, ma alla fine il tetto dell'edificio che aveva progettato presentava due enormi pannelli reticolati che si aprivano e chiudevano a seconda della luce del sole, dando l'impressione che un enorme uccello preistorico fosse pronto a librarsi in volo sul lago Michigan.

La maggior parte di queste associazioni libere iniziali si basavano sulla natura – piante, alberi, figure umane in varie pose, costolatura scheletrica – ed erano intimamente legate al paesaggio. Lentamente, la forma della struttura globale veniva messa a fuoco grazie a un processo graduale, a mano a mano che l'idea era resa più razionale e architettonica. Come appendice a questo processo creativo, Calatrava costruiva dei modelli, a volte partendo da delle forme scultoree e completamente astratte che in versioni successive diventavano il modello per la struttura da costruire.

Tutti quei disegni e quelle sculture erano le esteriorizzazioni del suo inconscio e del suo processo intellettivo non verbale.

Era inevitabile che, avvicinandosi alla fase di costruzione, si dovesse scontrare con degli ostacoli, quali i materiali da usare o considerazioni finanziarie. Ma partendo da questa strategia iniziale, riusciva a considerare gli impedimenti come delle mere sfide creative: per esempio, come poteva incorporare certi materiali nella visione che aveva abbozzato e far sì che il tutto funzionasse? Se si trattava di una stazione ferroviaria o della metropolitana, come poteva far sì che i binari e il movimento dei treni fossero ben inglobati nella visione d'insieme, migliorandone anzi la funzionalità? Queste sfide lo entusiasmavano.

Il pericolo più grande che Calatrava abbia mai dovuto affrontare era che la sua energia nel tempo si affievoliva, quando i progetti si protraevano per anni, tanto da fargli perdere il contatto con la visione originale. Per combattere questo problema, Calatrava mantenne sempre un atteggiamento di costante insoddisfazione. I disegni non erano mai perfetti. Dovevano essere sempre migliorati. Cercando la perfezione e mantenendo questo senso di incertezza costante, il progetto non si irrigidiva mai in qualcosa di stantio. Doveva sentirlo vivo nel momento in cui il pennello toccava la carta. Se ciò che stava progettando gli sembrava in qualche modo ormai morto, era ora di ricominciare da capo. Quest'atteggiamento non solo richiedeva un'estrema pazienza da parte sua, ma anche tanto coraggio per riuscire a cancellare il lavoro di mesi. Mantenere quella forza e quella sensazione di vitalità, però, era più importante.

Con il passare degli anni, ripensando a tutti i suoi progetti, Calatrava ha iniziato a provare una strana sensazione. Era come se la procedura che aveva sviluppato fosse nata al di fuori di lui. Non era qualcosa che avesse creato con la propria immaginazione, piuttosto era stata la natura stessa che lo aveva condotto a questo procedimento splendidamente efficace e perfettamente naturale. I progetti attecchivano nella sua mente con un'emozione o un'idea, crescendo poi grazie ai disegni, sempre viva e fluida come la vita stessa, come le fasi di crescita di una pianta che portano al fiore. Provando questa vitalità durante il lavoro, Calatrava è riuscito a trasmettere questa sensazione nelle strutture, evocando stupore e meraviglia nel pubblico che le vede e le adopera.

Poiché il processo creativo è sfuggente e non ci è mai stato insegnato da nessuno, nelle prime imprese creative siamo molto spesso abbandonati a noi stessi, a bere o ad affogare. In queste condizioni dobbiamo escogitare qualcosa che si addica al nostro spirito individuale e alla nostra professione. Spesso, però, possiamo sbagliare, soprattutto se sentiamo la pressione di dover produrre dei risultati e la paura che ne scaturisce. Nel percorso che Calatrava ha sviluppato per il suo lavoro, possiamo riconoscere uno schema e dei princìpi che hanno però una valenza più vasta, poiché si basano sulle forze e disposizioni naturali del cervello umano.

Innanzitutto, è importante includere nel processo creativo un periodo iniziale senza scadenza. Datevi tempo di sognare e vagare con la mente, di partire in maniera libera e non inquadrata. In questo periodo, permettete al progetto di associarsi a delle forti emozioni, che nascono spontanee quando prendete in considerazione la vostra idea. È facile dare un giro di vite in un secondo momento e rendere il progetto sempre più realistico e razionale. Ma se partite già con una sensazione di pressione e rigidità, concentrandovi sul denaro, la concorrenza o le opinioni della gente, reprimerete la forza associativa del cervello e trasformerete il lavoro in qualcosa di triste e spento. Seconda cosa, è meglio possedere un'ampia conoscenza sia del proprio settore sia di altri, perché ciò permetterà al cervello di creare più associazioni e connessioni. Terzo, per mantenere questo percorso sempre vitale, non dovete mai adagiarvi nell'autocompiacimento, come se la vostra visione iniziale rappresentasse già la fine. Dovete coltivare una profonda insoddisfazione nei confronti del vostro progetto e il bisogno costante di migliorare le vostre idee, nonché un senso di incertezza – non sapendo esattamente cosa fare, lo stimolo creativo si manterrà vivo. Ogni tipo di resistenza o ostacolo che incontrerete sul vostro cammino dovrebbe essere visto come l'ennesima possibilità di migliorare il vostro operato.

Infine, dovete accettare la lentezza come una virtù. Quando si tratta di imprese creative, il tempo è sempre relativo. Sia che il progetto richieda dei mesi o degli anni per essere completato, proverete sempre un senso di impazienza e il desiderio di giungere alla conclusione. Il provvedimento principale che potete prendere per acquisire maggiore forza creativa è invertire questa tendenza naturale. Dovete provare piacere nel laborioso processo di ricerca, nel lento covare della vostra idea, nella crescita graduale che prende forma naturalmente con il tempo. Non è che dovete

prolungare questo percorso in maniera innaturale, perché ciò sarebbe un problema (abbiamo tutti bisogno di avere delle scadenze), ma più permetterete al progetto di assimilare le vostre energie mentali e più ricco ne risulterà. Immaginate di poter andare avanti nel tempo e di rivedere tutto il lavoro che avete fatto. Da quella posizione privilegiata, i mesi e gli anni che avrete dedicato al progetto non vi sembreranno affatto ardui e laboriosi. È solo un'illusione del presente che svanirà. Il tempo è il vostro migliore alleato.

5. Il campo libero

Il padre di Martha Graham, il dottor George Graham, era uno dei pochi medici pionieristici che a fine Ottocento si specializzarono nel trattamento dei disturbi mentali (per maggiori informazioni su Martha Graham, vedi pagine 60 e 122-123). Non parlava molto del suo lavoro con la famiglia, ma c'era un argomento del quale discuteva apertamente con Martha, perché la affascinava tantissimo. Lavorando con i pazienti, il dottor Graham aveva sviluppato la capacità di giudicarne lo stato mentale grazie al loro linguaggio del corpo. Riusciva a leggere l'ansia dal modo in cui camminavano e muovevano le braccia o ancora da come fissavano lo sguardo su qualcosa. «Il corpo non mente!», diceva spesso alla figlia.

Mentre frequentava la scuola superiore, a Santa Barbara in California, Martha iniziò a interessarsi di teatro. Poi una sera del 1911, il dottor Graham portò la figlia allora diciassettenne a Los Angeles per assistere alla performance della famosa danzatrice Ruth Saint Denis e da allora Martha non riuscì a pensare ad altro che alla danza. Influenzata dal padre, era affascinata dall'idea di poter esprimere le emozioni senza bisogno di parole, ma solo con il movimento del corpo. Non appena Saint Denis aprì una scuola di danza (assieme al compagno Ted Shawn) nel 1916, Martha fu tra le prime allieve a iscriversi. La maggior parte della coreografia consisteva in una specie di balletto libero e l'enfasi era posta nel far sembrare ogni movimento facile e naturale. C'erano molte pose e mosse fatte con delle sciarpe, simili al lavoro di Isadora Duncan.

All'inizio Graham non era considerata una promessa della danza. Era timida, e se ne stava sempre in fondo all'aula. Non aveva una costituzione

particolarmente adatta per quella forma d'arte (il suo corpo non era flessuoso come quello di una ballerina classica) e le occorreva molto tempo per imparare le coreografie. Però, quando le fu affidata la prima parte solistica, Saint Denis e Shawn videro in lei qualcosa che li sorprese: emanava un'energia che non credevano possedesse. Aveva carisma. Shawn la paragonò a un «giovane tornado» quando saliva sul palcoscenico. Aveva trovato il modo di trasformare tutto quello che le avevano insegnato in qualcosa di più energico e aggressivo.

Alcuni anni dopo, Martha era diventata una delle loro studentesse migliori, una delle interpreti di maggior rilievo nella loro troupe e anche un'insegnante del metodo Denishawn, com'era stato chiamato. Ben presto, però, iniziò a stancarsi di quella forma di danza. Non si addiceva al suo temperamento. Per distaccarsi un po' dalla scuola, Martha si trasferì a New York e per mantenersi diede lezioni sul metodo Denishawn. Poi un giorno del 1926, forse arrabbiato perché aveva abbandonato la troupe, Ted Shawn la sorprese con un ultimatum: avrebbe dovuto pagare cinquecento dollari per avere il diritto di insegnare gli esercizi Denishawn e per usare il loro materiale di danza. Pena un'azione legale nei suoi confronti, le era severamente vietato usare il loro metodo sia durante le lezioni, sia nel suo lavoro individuale.

L'ultimatum accelerò la crisi. Martha aveva ormai trentadue anni ed era quindi troppo grande per una carriera nella danza. Aveva a malapena cinquanta dollari in tasca, il che voleva dire che non sarebbe mai riuscita a dare a Shawn ciò che voleva. Per guadagnare qualcosa in più aveva già provato a lavorare negli spettacoli di varietà a Broadway; non lo aveva sopportato e aveva giurato di non farlo mai più. Mentre considerava le sue possibilità, un'idea prese a tornarle costantemente in testa. Aveva sempre immaginato un nuovo tipo di danza che ancora non esisteva al mondo, ma che risvegliava i suoi desideri più intimi, sia da interprete sia da spettatrice. Si trattava dell'opposto del metodo Denishawn, che ormai non le pareva altro che un gesticolare vuoto con pretese artistiche. La sua danza era legata invece a ciò che aveva visto dell'arte moderna: spezzata, a volte dissonante, piena di forza e di ritmo. Quando immaginava questa forma di danza viscerale, ricordava sempre il padre e le loro conversazioni sul corpo, sul linguaggio che tutti gli animali esprimono con il movimento.

La danza che ideava era rigorosa, basata su una nuova forma di disciplina; niente a che vedere con lo stile libero e spontaneo del metodo Denishawn. Avrebbe avuto un suo lessico. Non riusciva a togliersi di dosso l'immagine della bellezza di quella danza ancora inesistente. Non avrebbe mai più avuto un'opportunità del genere. Con il passare degli anni, il conservatorismo e il bisogno di comodità si fanno più pressanti. Per creare qualcosa che ancora non esisteva al mondo, avrebbe dovuto aprire una scuola e formare una troupe di ballerini tutta sua, quindi realizzare la tecnica e la disciplina necessarie da sola. Per mantenersi avrebbe dovuto dare lezioni, e insegnare quelle nuove mosse nello stesso momento in cui le creava. Correva un rischio enorme e il denaro sarebbe stato un problema costante, ma il desiderio di realizzare ciò che immaginava le avrebbe fatto superare ogni ostacolo.

Nel giro di poche settimane dall'ultimatum di Shawn, fece la prima mossa. Affittò uno studio e per dimostrare agli allievi che quello che avrebbero imparato era un nuovo tipo di danza, ricoprì tutte le pareti con dei teli. A differenza di altre scuole, il suo studio non avrebbe avuto specchi. I danzatori si sarebbero dovuti concentrare intensamente solo su ciò che insegnava e imparare a correggersi da soli sentendo il movimento del corpo, senza fissarsi sull'immagine riflessa. Tutto ciò che voleva ottenere con questa nuova forma di danza era diretto al pubblico, senza timidezza.

All'inizio sembrava tutto impossibile. Aveva pochi studenti, grazie ai quali a malapena riusciva a pagare l'affitto. Spesso dovevano aspettare che lei inventasse nuovi movimenti ed esercizi, che poi provavano e raffinavano insieme. Le prime performance, per quanto impacciate, attirarono nuovi iscritti, sufficienti per creare una piccola troupe. Pretendeva la massima disciplina dal gruppo. Stavano creando un linguaggio nuovo e avrebbero dovuto lavorare sodo. Settimana dopo settimana, riuscì a costruire una serie di esercizi che portavano i danzatori ad avere maggior controllo, assieme a una meccanica del movimento completamente nuova. Dedicavano anche un anno intero a lavorare e perfezionare una nuova tecnica, finché non diventava naturale.

Per distinguere il suo metodo da qualsiasi altra forma di danza, pose l'enfasi sul busto. Graham lo chiamava «la casa della verità pelvica». Aveva stabilito che l'espressività maggiore del corpo derivava dalle contrazioni del diaframma e dai bruschi movimenti del busto. Sarebbe stato quello il punto

focale, non il viso e le braccia che rendevano la danza troppo romantica. Inventò tantissimi esercizi per allenare quell'area e incoraggiava i danzatori a sentire la fonte profonda delle emozioni che scaturivano usando quei muscoli.

Ciò che la stimolava in quella fase iniziale era il desiderio di creare qualcosa che non fosse mai stato visto prima di allora sul palcoscenico. Nella danza occidentale, per esempio, cadere era considerato un tabù: era il segno di un errore e della perdita di controllo. Bisognava resistere alla terra, a cui non bisognava mai abbandonarsi. Martha decise di invertire questo paradigma inventando una nuova sequenza di cadute controllate in cui il danzatore si fondeva con la terra per poi risalire, lentissimo. Questo richiedeva allenare tutta una nuova serie di muscoli. Potenziò questo concetto e usò il pavimento come uno spazio in cui l'interprete poteva muoversi come un serpente attorcigliato. Nel suo nuovo sistema, il ginocchio divenne uno strumento di espressione completamente nuovo: un cardine sul quale il danzatore poteva mettersi in equilibrio e muoversi, ottenendo l'effetto di assenza di gravità.

Lentamente, a mano a mano che il lavoro andava avanti, la nuova forma di danza che aveva immaginato prendeva vita. Per offrire un maggiore effetto di novità, Graham decise di disegnare e cucire i costumi. Questi costumi, spesso fatti di tessuto elastico, trasformavano i danzatori in forme quasi astratte, accentuandone i bruschi movimenti. A differenza delle solite decorazioni quasi fiabesche usate nella danza classica, i suoi set erano minimalisti e disadorni. I danzatori avevano poco trucco sul volto. Tutto era studiato per metterli in risalto rispetto al palcoscenico e far sì che i loro movimenti esplodessero sulla scena.

La reazione alla prima serie di performance fu elettrizzante. Il pubblico non aveva visto niente di nemmeno lontanamente simile prima di allora. Molti ne rimasero disgustati. Altri pensarono che quel lavoro fosse stranamente appassionante e che donasse alla danza un'espressività che non avevano mai sospettato potesse possedere. Quella danza provocò delle reazioni agli estremi, segno della sua forza d'impatto. Negli anni, ciò che all'inizio sembrava così duro e brutto venne accettato, poiché Martha Graham aveva effettivamente creato da sola un nuovo genere: la danza moderna così come la conosciamo noi oggi. Affinché non si trasformasse nell'ennesima convenzione, Martha Graham si sforzò ogni volta di

sconvolgere le attese del pubblico, senza mai ripetersi e cambiando costantemente il tema delle performance, dai miti greci, a soggetti tipicamente americani e a rappresentazioni tratte dalla letteratura. Per quasi sessant'anni dalla formazione della troupe, continuò a creare quella sensazione di novità e immediatezza che aveva sempre desiderato.

Forse l'impedimento maggiore alla creatività umana è il deterioramento naturale che si instaura nel tempo in qualsiasi professione e ambiente. Nelle scienze o negli affari, un certo modo di pensare o di fare che una volta ha avuto successo viene subito preso a paradigma, come una prassi consolidata. Con il passare degli anni, la gente dimentica il motivo iniziale di quel paradigma e segue semplicemente una serie di tecniche prive di vita. Nelle arti, qualcuno stabilisce uno stile che è nuovo e vibrante, che sa parlare allo spirito del proprio tempo. Ha un'incisività particolare perché è diverso. Presto però spuntano imitatori ovunque. Diventa una moda, qualcosa a cui conformarsi, anche se quella conformità sembra essere ribelle e inquieta. Ciò può trascinarsi per dieci, venti anni, finché diventa inevitabilmente un cliché, solo uno stile senza una vera emozione o un bisogno alle spalle. Non c'è nulla nella cultura che sfugga a questa dinamica lobotomizzante.

Magari non ce ne accorgiamo, ma tutti noi risentiamo di queste forme morte e convenzioni che ostruiscono la nostra cultura. Per le persone creative, però, incarnate alla perfezione da Martha Graham, questo problema rappresenta anche una grandissima opportunità. Il percorso è il seguente: si inizia con il guardarsi dentro. C'è qualcosa che volete esprimere che è solo vostro e connesso con le vostre inclinazioni. Dovete essere sicuri che non sia qualcosa che nasce da una moda o da una tendenza, ma che vi rappresenti e sia reale. Può trattarsi di un suono che non avete ancora mai udito nella musica, una storia mai raccontata, un libro che non rientra nelle categorie sistematiche comuni. Magari si tratta di un nuovo modo di fare affari. Lasciate che l'idea, il suono, l'immagine metta le radici dentro di voi. Avvertendo questa possibilità di ottenere un linguaggio nuovo o un modo alternativo di fare le cose, dovete prendere la decisione consapevole di andare contro le convenzioni che vi sembrano morte e delle quale volete sbarazzarvi. Martha Graham non ha creato il suo lavoro dal nulla; la sua visione corrispondeva a ciò che la danza classica e moderna del

tempo non riuscivano a offrirle. Prese quelle convenzioni e le sconvolse. Seguire questa strategia darà al vostro lavoro un punto di riferimento inverso e un modo per formularlo.

Come Martha Graham, non dovete confondere la novità con una spontaneità senza freni. Non c'è niente che diventi monotono e noioso tanto in fretta quanto una libera espressione che non sia radicata nella realtà e nella disciplina. Dovete apportare alla vostra idea tutta la conoscenza che avete acquisito nel vostro settore, ma con l'intento di rovesciarla, come Graham fece con il metodo Denishawn. In pratica, dovete far spazio in questa nostra cultura ingombrata, rivendicare un campo libero in cui poter finalmente piantare qualcosa di mai visto. La gente muore dalla voglia di avere qualcosa di nuovo, qualcosa che esprima lo spirito del tempo in maniera originale. Forgiando questo che di nuovo, creerete anche il vostro pubblico e otterrete la posizione suprema di potere nella cultura.

6. Il fine ultimo

Yoky Matsuoka (vedi parte prima, pagine 65-68) ha sempre avuto la sensazione di essere diversa dagli altri, non tanto per il modo di vestirsi o per l'aspetto, quanto per gli interessi che la distinguevano da tutti. Come ogni altra adolescente in Giappone agli inizi degli anni Ottanta, ci si aspettava da lei che si concentrasse su una materia in particolare, sulla quale avrebbe basato la propria carriera. Crescendo, però, i suoi interessi non facevano altro che ampliarsi. Amava la fisica e la matematica, ma le piacevano anche la biologia e la fisiologia. Era inoltre un'atleta di talento con un futuro da giocatrice di tennis professionista, finché un infortunio non spezzò bruscamente quest'opportunità. Oltre a tutto ciò, adorava lavorare con le mani e armeggiare con i macchinari.

Con suo grande sollievo, quando iniziò gli studi universitari all'Università della California a Berkeley, si imbatté in una materia che presentava tutta una serie di domande che avrebbero soddisfatto i suoi interessi vasti e insaziabili: il settore relativamente nuovo della robotica. Finiti gli studi, curiosa di approfondire ancora la materia, si iscrisse a un master in Robotica al MIT. Parte del suo lavoro nel dipartimento consisteva nell'aiutare a progettare un grande robot che era in costruzione, e presto

decise di dedicarsi esclusivamente alle mani. Era sempre stata affascinata dalla complessità e dalla forza della mano umana e grazie a quella possibilità di combinare così tanti dei suoi interessi (matematica, fisiologia e la costruzione di oggetti), le sembrò finalmente di aver trovato la sua nicchia.

Appena iniziato il lavoro sulle mani del robot, però, si accorse ancora una volta che il suo modo di pensare la rendeva diversa dagli altri. Gli studenti del dipartimento erano soprattutto maschi e tendevano a ridurre tutto quanto a mere questioni di ingegneria, vale a dire come riempire il robot di quante più opzioni meccaniche possibili così che riuscisse a muoversi e ad agire in maniera ragionevolmente umana. Consideravano il robot in sostanza come una macchina. Costruirlo significava risolvere una serie di problemi tecnici e creare una specie di computer mobile che potesse imitare alcuni modi di pensare di base.

Matsuoka aveva adottato invece un approccio ben diverso. Voleva creare qualcosa che fosse il più realistico e anatomicamente perfetto possibile. Era quello il futuro della robotica e per raggiungere un tale obiettivo bisognava porsi delle domande di tutt'altro livello: che cos'è che rende qualcosa vivo e strutturato in maniera organica? Secondo lei, era importante studiare l'evoluzione, la fisiologia umana e le neuroscienze tanto quanto l'ingegneria. Forse quest'approccio le avrebbe complicato la carriera, ma avrebbe seguito la sua inclinazione per vedere dove l'avrebbe condotta.

Affrontando il progetto, Matsuoka prese una decisione fondamentale: prima di tutto avrebbe costruito un modello della mano robotica che replicasse quella umana nel modo più dettagliato possibile. Per intraprendere un compito così monumentale, avrebbe dovuto capire a fondo come funzionava ogni parte della mano. Per esempio, nel tentativo di ricreare le varie ossa, si imbatté in una serie di piccole masse e di incavi all'apparenza irrilevanti. L'osso nella nocca dell'indice ha una protuberanza che lo rende più grosso da una parte. Analizzando questo minuscolo dettaglio, Matsuoka ne scoprì la funzione: dare la possibilità di afferrare oggetti al centro della mano con maggior forza. Sembrava strano che una protuberanza del genere si fosse evoluta espressamente a tale scopo. Forse si trattava di una mutazione che era poi finita per diventare parte della

nostra evoluzione, con l'aumentare dell'importanza della mano nel nostro sviluppo.

Continuando su questa linea, si mise a lavorare al palmo, che secondo lei era l'elemento chiave del progetto. Per la maggior parte degli ingegneri, le mani robotiche dovevano possedere forza e manovrabilità ottimali. Includevano quindi ogni sorta di opzioni meccaniche, ma erano poi costretti a stipare tutti i cavi e i motori nel posto all'apparenza più comodo, il palmo appunto, rendendolo così del tutto rigido. Una volta progettata la mano in quella maniera, la rifilavano agli ingegneri informatici affinché trovassero un modo di restituirle la sua flessibilità. A causa di quella rigidità strutturale, però, il pollice non riusciva mai a toccare il mignolo, e gli ingegneri si ritrovavano sempre con una mano robotica molto limitata.

Matsuoka aveva un approccio opposto. Il suo obiettivo era di scoprire che cosa rendesse la mano tanto abile, ed era chiaro che uno dei requisiti fondamentali fosse quello di avere un palmo flessibile. Pensando a questo livello superiore, divenne palese che i motori e i cavi dovessero essere piazzati da qualche altra parte. Invece di intasare la mano con motori ovunque affinché ogni parte si potesse muovere, Matsuoka decise che la parte mobile più importante della mano fosse il pollice, l'elemento chiave per la presa. Era lì che avrebbe concentrato più forza.

Continuò su questa strada, scoprendo sempre più dettagli della meccanica meravigliosa della mano. Vedendola lavorare in questo modo, gli altri ingegneri sbeffeggiavano sia lei sia quel suo strano approccio biologico. Le dicevano che era solo una perdita di tempo. Alla fine, però, la sua mano anatomicamente corretta che aveva fatto da banco di prova fu ben presto presa a modello dall'industria protesica, e aprì nuove possibilità per le protesi, dando ragione del suo approccio e facendole ottenere fama e riconoscimento per le sue capacità ingegneristiche.

Quello, però, fu solo l'inizio della sua ricerca per scoprire la natura complessa della mano e per ricrearla alla perfezione. Dopo aver ottenuto il master in Robotica, tornò al MIT per seguire un dottorato in Neuroscienze. Attualmente, armata di una conoscenza approfondita dei segnali neuronali che rendono la connessione mano-cervello tanto unica, aveva come obiettivo quello di creare una protesi che si potesse connettere al cervello e che potesse quindi operare come se fosse reale. Per raggiungere questo

scopo, continua a lavorare a concetti di alto livello, quali l'influenza della connessione mano-cervello nel nostro modo di pensare.

Nel suo laboratorio ha condotto degli esperimenti per vedere come la gente manipoli degli oggetti sconosciuti a occhi chiusi. Studia come queste persone esplorano gli oggetti con le mani e registra i complessi segnali neuronali generati durante questo processo. Si chiede se esista una connessione tra questo processo esplorativo e il pensiero astratto (che magari coinvolga segnali neuronali simili), che mettiamo in atto quando ci troviamo di fronte a un problema di difficile soluzione. Vorrebbe ricreare queste sensazioni esplorative nella protesi. In altri esperimenti, nei quali i soggetti muovono una mano in realtà virtuale, ha scoperto che più la gente ha la sensazione che la mano sia letteralmente una parte del proprio corpo, più grande è il controllo che ne ha. Ricreare queste sensazioni sarà parte della mano robotica definitiva su cui sta lavorando. Sebbene ci vorranno anni prima di poter realizzare una protesi del genere, il progetto di una mano connessa a livello neurologico avrà delle conseguenze tecnologiche che andranno ben al di là del campo della robotica.

In molti settori possiamo riscontrare e diagnosticare lo stesso disturbo mentale che chiameremo il *blocco tecnico*. Ecco ciò che comporta: per imparare una materia o un'abilità, soprattutto una che sia complessa, dobbiamo immergerci in tantissimi dettagli, tecniche e procedure standard per risolvere i problemi. Se non prestiamo attenzione, però, rischiamo di rimanere bloccati e di vedere ogni problema allo stesso modo, e di usare sempre le stesse tecniche e strategie che sono ormai impresse in noi. È più facile seguire questa strada. Nel mentre perdiamo di vista il quadro generale della situazione, l'obiettivo di ciò che stiamo facendo e non capiamo che ogni problema che dobbiamo affrontare è diverso e richiede quindi un approccio sempre differente. Diventiamo miopi.

Questo *blocco tecnico* colpisce gente in ogni settore, che non riconosce più lo scopo globale del proprio lavoro, del quadro generale a portata di mano, di ciò che innanzitutto la spinge a fare ciò che fa. Yoky Matsuoka ha trovato una soluzione che le ha fatto conquistare una posizione eminente nel proprio settore. Fu una reazione all'approccio ingegneristico che prevaleva nel campo della robotica. La sua mente lavora meglio quando pensa in larga scala, quando considera possibili legami tra le cose a livelli più elevati –

che cosa rende la mano così stranamente perfetta, come la mano ha influenzato chi siamo e come pensiamo. Con queste grandi domande che orientano la sua ricerca, Matsuoka riesce a evitare di concentrarsi solo su questioni tecniche senza comprendere più il quadro generale. Pensare a livelli così elevati permette alla mente di considerare la questione da più angoli: perché le ossa della mano sono fatte così? Che cosa rende il palmo tanto malleabile? Come influenza il tatto il nostro modo di pensare generale? Ciò le permette di entrare nei dettagli senza perdere di vista la motivazione generale.

Dovete fare di questa strategia un modello per il vostro lavoro. Il progetto o il problema che state risolvendo dovrebbe sempre essere legato a qualcosa di più grande – una questione più generale, un'idea più importante, un fine che vi sia d'ispirazione. Ogni volta che il vostro lavoro comincia a sembrarvi stantio, dovete tornare a quello scopo che vi ha spinti inizialmente a intraprendere il progetto. È l'idea maggiore che governa il vostro corso di investigazione minore, e che vi apre tante altre possibili strade da intraprendere. Ricordandovi costantemente del vostro fine ultimo, eviterete di elevare a feticcio certe tecniche o di ossessionarvi su dettagli banali. In questo modo sfrutterete la forza naturale del cervello umano, che cerca connessioni a livelli sempre più elevati.

7. La deriva evolutiva

Nell'estate del 1995, Paul Graham (vedi parte seconda, pagine 160-164) sentì alla radio un servizio che promuoveva le possibilità infinite del commercio online, il quale cominciava a profilarsi proprio al tempo. Si trattava della Netscape, che pubblicizzava la propria azienda alla vigilia della sua offerta pubblica iniziale. La storia sembrava promettente, ma era molto vaga. Al tempo, Graham si trovava a un bivio. Dopo essere uscito da Harvard con un dottorato in Ingegneria informatica, si era ritrovato a seguire un certo schema: otteneva un lavoro part-time come consulente nel campo della progettazione software; poi, una volta che aveva risparmiato abbastanza denaro, si licenziava per potersi dedicare alla sua vera passione – l'arte e la pittura – finché i risparmi finivano e doveva cercare di accaparrarsi altri lavori. Aveva ormai trentun anni e si era stancato di quella

situazione; inoltre, odiava dare consulenze. La prospettiva di guadagnare un sacco di soldi in fretta sviluppando qualcosa per internet gli parve all'improvviso molto allettante.

Chiamò il vecchio compagno di programmazione di Harvard, Robert Morris, e lo convinse a collaborare con lui nella creazione di una nuova azienda startup, anche se Graham non aveva idea da dove sarebbero partiti o che cosa avrebbero potuto sviluppare. Dopo averne parlato per alcuni giorni, decisero che avrebbero tentato di scrivere un programma che permettesse a un'azienda di aprire un negozio online. Una volta chiarito il concetto, dovettero affrontare un ostacolo non indifferente. A quei tempi, affinché un programma si potesse diffondere, doveva essere scritto per Windows. Da esperti hacker, Paul e Robert detestavano Windows e non si erano nemmeno mai presi la briga di imparare a sviluppare delle applicazioni per quel sistema operativo. Preferivano utilizzare il Lisp e operare i programmi su Unix, un sistema operativo open-source.

Decisero di rimandare l'inevitabile e scrissero il software per Unix. Trasportarlo su Windows in un secondo momento sarebbe stato facile ma, pensando a come farlo, capirono che avrebbe avuto delle conseguenze terribili: una volta che il programma fosse stato lanciato su Windows, avrebbero dovuto avere a che fare con gli utenti e perfezionare il prodotto in base alle loro valutazioni. Ciò significava che sarebbero stati costretti a pensare e programmare in Windows per mesi, forse anni. Era una prospettiva troppo orrenda e considerarono seriamente di arrendersi.

Una mattina Graham, che aveva dormito su un materasso sul pavimento dell'appartamento di Morris a Manhattan, si svegliò ripetendo delle parole che dovevano essergli venute in mente in sogno: «Potremmo controllare il programma cliccando sui link». Si alzò di scatto non appena capì che cosa volessero dire quelle parole: la possibilità di creare un programma per avviare un negozio online che operasse direttamente sul web. Gli utenti avrebbero potuto scaricarlo e usarlo grazie a Netscape, cliccando sui vari link del sito per avviarlo. Ciò significava che lui e Morris potevano evitare di scrivere un programma che gli utenti avrebbero dovuto scaricare sul loro computer. Non c'era quindi alcun bisogno di avere a che fare con Windows. In circolazione non c'era niente di simile, eppure sembrava una soluzione tanto ovvia. Nell'eccitazione generale, Graham spiegò a Morris la sua epifania e insieme decisero di provare. Completarono la prima versione in

pochi giorni: operava alla perfezione. Era chiaro che il concetto di un'applicazione web poteva funzionare.

Nelle settimane seguenti migliorarono il software e trovarono un finanziatore che investì i diecimila dollari iniziali, in cambio di una partecipazione nell'azienda pari al dieci per cento. All'inizio fu piuttosto difficile destare l'interesse dei venditori per quel nuovo concetto. Il loro provider era il primissimo programma a operare direttamente su internet ed era all'avanguardia nel commercio online. Lentamente, però, l'idea cominciò ad attecchire.

Mentre si sviluppava, la loro idea, che Graham e Morris avevano avuto soprattutto a causa della loro avversione per Windows, dimostrò di possedere tutta una serie di vantaggi inattesi. Siccome lavoravano direttamente su internet, potevano generare un flusso continuo di aggiornamenti del software e testarli all'istante. Potevano interagire direttamente con i clienti, ottenendo da loro valutazioni immediate sul programma e riuscendo così a migliorarlo in pochi giorni rispetto ai mesi che sarebbero stati necessari con un software per computer. Poiché non avevano esperienza di come gestire un'impresa, non pensarono di assumere qualcuno che vendesse il prodotto ma, al contrario, telefonarono loro stessi ai vari clienti potenziali. Siccome erano i venditori di fatto, erano anche i primi a cogliere le lamentele e i suggerimenti dei consumatori e ciò permise loro di capire bene quali fossero i difetti del programma e come migliorarli. Dato che era unico nel suo genere, essendo nato di punto in bianco, non avevano concorrenti di cui preoccuparsi; non c'era nessuno che potesse rubar loro l'idea, visto che erano gli unici abbastanza folli da tentare l'impresa.

Commisero degli errori, com'è normale, ma l'idea era troppo solida e non poteva fallire. Nel 1998 vendettero l'azienda, che si chiamava Viaweb, a Yahoo! per cinquanta milioni di dollari.

Quando anni dopo Graham ripensò a tutta quell'esperienza, rimase colpito dal percorso che lui e Morris avevano affrontato. Gli ricordava quello di tante altre invenzioni della storia, come quella dei microcomputer. I microprocessori, che resero possibile la costruzione dei microcomputer, erano stati creati per operare semafori e distributori automatici. Non erano stati pensati per alimentare computer. I primi imprenditori che ci provarono vennero derisi; i computer che avevano creato non sembravano nemmeno

meritare il nome di computer: erano troppo piccoli e potevano fare davvero poco. Eppure presero piede tra tante persone, che riuscivano a risparmiare tempo prezioso grazie a loro e pian piano l'idea decollò. La stessa storia era capitata con i transistor, che negli anni Trenta e Quaranta erano stati sviluppati e usati in dispositivi elettronici per l'esercito. Fu solo negli anni Cinquanta, però, che degli inventori ebbero l'idea di applicare quella tecnologia alle radio a transistor per il pubblico, imbattendosi così per caso in quello che sarebbe diventato uno dei dispositivi elettronici più popolari della storia.

Ciò che era interessante in tutti quei casi era il percorso peculiare che portò alle invenzioni: in genere gli inventori si erano imbattuti in maniera del tutto casuale su una tecnologia già a disposizione; ebbero poi l'idea che quella tecnologia potesse essere usata per altri fini; infine, provarono diversi prototipi finché non trovarono quello giusto. Ciò che permette a un percorso del genere di avvenire è la disponibilità dell'inventore di vedere gli oggetti quotidiani sotto una luce nuova e di immaginarne usi differenti. Per chi è imprigionato in un modo rigido di vedere le cose, la familiarità con un vecchio oggetto non permette che se ne possano scoprire le altre possibilità. In realtà è tutta una questione di possedere una mente flessibile e adattabile, cosa che spesso basta a separare un inventore o imprenditore di successo dal resto della folla.

Dopo aver tratto un enorme profitto dalla vendita di Viaweb, Graham ebbe l'idea di scrivere dei saggi per internet – una forma di blog del tutto particolare. Quegli articoli lo resero una celebrità tra giovani hacker e programmatori di tutto il mondo. Nel 2005 Graham fu invitato dagli studenti universitari del dipartimento di Informatica di Harvard a tenere una conferenza. Invece di tediare i ragazzi e se stesso con l'analisi dei vari linguaggi di programmazione, decise di trattare l'idea delle imprese tecnologiche startup – perché alcune funzionano e altre falliscono. La conferenza ebbe un tale successo, e le idee di Graham erano così illuminanti, che gli studenti cominciarono ad assillarlo di domande a proposito delle loro idee per nuove aziende. Mentre li ascoltava, Graham capì che alcuni di quei concetti non erano poi male, ma avevano un gran bisogno di essere guidati in qualche modo.

Graham aveva sempre voluto provare a cimentarsi nell'investimento in idee altrui. Egli stesso aveva beneficiato dell'aiuto di un finanziatore per il

suo progetto e gli sembrava giusto ricambiare il favore aiutando altri giovani. Il problema era da dove cominciare. Molti investitori si erano fatti una certa esperienza prima di investire e di solito partivano da progetti piccoli, tanto per cominciare a prenderci la mano. Graham non aveva alcuna esperienza al riguardo. Vista questa sua debolezza, ebbe un'idea che a prima vista sembrava ridicola: avrebbe investito quindicimila dollari in dieci startup simultaneamente. Avrebbe trovato i dieci candidati promuovendo la sua offerta e scegliendo poi i migliori concorrenti. Nei mesi a seguire avrebbe accompagnato quei principianti e li avrebbe guidati fino al momento del lancio della loro idea. Per questo servizio avrebbe ritenuto una percentuale del dieci per cento per quelle aziende che fossero riuscite a partire. Sarebbe stato una specie di apprendistato per fondatori di startup, ma in realtà aveva anche un altro scopo: sarebbe servito a Graham come corso intensivo su come fare affari investendo. All'inizio lui sarebbe stato un inesperto investitore e i suoi allievi degli inesperti imprenditori: un'accoppiata vincente.

Graham chiamò di nuovo Robert Morris perché si unisse a lui nell'impresa. Dopo un paio di settimane dall'inizio della formazione capirono entrambi di avere fra le mani qualcosa di grande. Grazie alla loro esperienza con Viaweb erano in grado di dare consigli chiari ed efficaci. Le idee che stavano guidando erano tutte promettenti. Il sistema che avevano adottato per imparare velocemente dimostrava di essere un modello interessante di per sé. La maggior parte degli investitori può occuparsi di poche startup l'anno; sono troppo occupati con i propri affari per potersi preoccupare di altro. E se Graham e Morris si fossero dedicati esclusivamente a questo sistema di apprendistato? Avrebbero potuto offrire il servizio in serie. Avrebbero potuto finanziare centinaia di startup e non solo decine. Così facendo, avrebbero compiuto passi da gigante e la loro competenza sempre crescente li avrebbe condotti a un numero sempre maggiore di startup di successo.

Se l'idea fosse davvero decollata, non solo avrebbero guadagnato una fortuna, ma avrebbero avuto un impatto decisivo sull'economia, sguinzagliando nel sistema migliaia di imprenditori esperti. Chiamarono la loro nuova azienda Y Combinator e la considerarono il loro hackeraggio meglio riuscito, che avrebbe trasformato l'economia mondiale.

Offrirono lezioni private ai loro apprendisti su tutti quei princìpi che avevano imparato strada facendo – il beneficio apportato dal cercare nuove applicazioni per tecnologie già esistenti e bisogni ancora insoddisfatti; l'importanza di mantenere un rapporto il più vicino possibile con i propri clienti; il bisogno di mantenere le idee le più semplici e realistiche possibili; il valore di creare un prodotto superiore grazie alla sua qualità, senza fissarsi sul guadagno.

Graham e Morris imparavano tanto quanto i loro apprendisti. Stranamente, scoprirono che ciò che rende un imprenditore affermato non è tanto l'idea che ha avuto, o l'università che ha frequentato, quanto il suo carattere, possedere cioè la volontà di adattare la propria idea e sfruttare quelle possibilità che in un primo momento non si erano nemmeno immaginate. È proprio questa caratteristica – la scioltezza della mente – che Graham ha trovato sia in sé, sia negli altri inventori. L'altro tratto essenziale è poi la massima tenacia.

Negli anni, evolvendo a modo suo, Y Combinator ha continuato a crescere con una velocità stupefacente. Oggi è valutata cinquecento milioni di dollari e ha un chiaro potenziale per prosperare ancora.

L'idea che ci siamo fatti del potere creativo e inventivo della mente di solito è sbagliata. Crediamo che la gente creativa abbia un'idea interessante che poi rielabora e perfeziona seguendo un percorso grossomodo lineare. La verità, però, è più caotica e complicata di così. La creatività assomiglia piuttosto a un processo conosciuto in natura come deriva evolutiva. Nel corso dell'evoluzione, gli incidenti e gli imprevisti giocano un ruolo fondamentale. Per esempio, le piume si sono evolute dalle scaglie dei rettili e il loro scopo originario era quello di tenere gli uccelli al caldo. (Gli uccelli si sono evoluti dai rettili). Nel tempo, però, quelle piume si adattarono a uno scopo nuovo, il volo, trasformandosi in ali. La forma della mano dei nostri progenitori primati, che vivevano sugli alberi, si è evoluta per il bisogno di afferrare i rami con destrezza e velocità. I nostri antenati ominidi, che camminavano per terra, scoprirono invece che quelle mani erano molto utili per maneggiare rocce, costruire utensili e comunicare a gesti. Forse il linguaggio stesso si è sviluppato come strumento puramente sociale, ma è poi stato deviato come strumento di ragionamento, rendendo così la coscienza umana il risultato di un incidente.

La creatività umana di solito segue un percorso simile, il che probabilmente indica che in natura esiste una specie di fatalità insita nella creazione di ogni cosa. Le idee non vengono fuori dal nulla. Ci imbattiamo in qualcosa in maniera fortuita – nel caso di Graham nel programma radiofonico o nelle domande del pubblico alla fine di una conferenza. Se abbiamo abbastanza esperienza e il momento è opportuno, questo incontro casuale innesca tutta una serie di associazioni mentali e di idee. Analizzando il materiale particolare con il quale lavoriamo, improvvisamente troviamo modi alternativi di usarlo. Nel nostro cammino, ci imbattiamo in imprevisti che ci rivelano strade alternative che possiamo intraprendere e, se sembrano promettenti, le seguiamo, anche se non siamo sicuri di dove ci condurranno. Invece di essere una linea retta che dall'idea iniziale giunge alla fine, il processo creativo è più simile al ramo tortuoso di un albero.

La lezione è semplice: la creatività vera è costituita dall'apertura e dall'adattabilità del nostro spirito. Quando vediamo o viviamo qualcosa, dobbiamo riuscire a vederlo da diverse angolazioni, trovare altre possibilità oltre a quella più ovvia. Dobbiamo immaginare che gli oggetti che ci circondano possono essere usati e associati per scopi differenti. Non dobbiamo aggrapparci alla nostra idea originale per pura cocciutaggine o perché il nostro ego si è ormai fissato sulla sua fondatezza. Al contrario, seguiamo ciò che ci si presenta al momento, esplorando e sfruttando i vari imprevisti diversi. È così che trasformeremo le piume in mezzi per volare. La differenza non sta in chissà quale forza creativa iniziale del cervello, ma nel modo in cui guardiamo il mondo e la fluidità con cui sappiamo riformulare ciò che vediamo. La creatività e l'adattabilità sono inseparabili.

8. Il pensiero multidimensionale

Nel 1798 Napoleone Bonaparte invase l'Egitto con l'intento di trasformarlo in una colonia, ma l'impresa si impantanò quando gli inglesi, che volevano fermare i francesi, vennero coinvolti nella faccenda. Un anno dopo, mentre la guerra continuava a imperversare, un soldato che stava rafforzando un forte vicino alla città di Rosetta, scavò il terreno e colpì una roccia. Una volta estratta, scoprì che si trattava di un resto dell'antico Egitto: una lastra

di basalto coperta di scritte. Napoleone aveva invaso quella terra in parte anche a causa della sua immensa curiosità per tutto ciò che avesse a che fare con l'Egitto, e assieme alle truppe aveva portato con sé degli scienziati e degli storici francesi che lo aiutassero ad analizzare tutti i resti che sperava di trovare.

Osservando la lastra di basalto, poi conosciuta come la stele di Rosetta, i dotti francesi si emozionarono. Conteneva un testo scritto in tre grafie diverse – in alto i geroglifici egizi, nel mezzo il demotico (la lingua parlata e scritta dalla gente comune dell'antico Egitto) e, in fondo, il greco antico. Traducendo il greco, scoprirono che il testo altro non era che un comune proclama che celebrava il regno di Tolomeo V (203-181 a.C.). Alla fine del testo, però, si diceva che il proclama sarebbe stato scritto in tre versioni, e ciò significava che il contenuto doveva essere lo stesso anche in demotico e nei geroglifici. Grazie al testo in greco antico come chiave, sembrava che sarebbe finalmente stato possibile decifrare anche le altre due versioni. Siccome gli ultimi geroglifici erano stati scritti nel 349 d.C., coloro che erano in grado di leggerli si erano estinti da tempo, così da renderli una lingua morta e intraducibile, che aveva lasciato dietro di sé un mistero all'apparenza irrisolvibile riguardo al contenuto di tanti scritti presenti nei templi e sui papiri. Finalmente, forse, quei misteri sarebbero stati svelati.

La stele fu trasportata in un istituto al Cairo, ma nel 1801 gli inglesi sconfissero i francesi in Egitto e li cacciarono. Essendo venuti a conoscenza dell'altissimo valore della stele di Rosetta, gli inglesi la scovarono al Cairo e la spedirono a Londra, dove è tuttora conservata al British Museum. I disegni della stele iniziarono a circolare e gli intellettuali di tutta Europa entrarono in competizione per vedere chi sarebbe stato il primo a decifrare i geroglifici e a svelarne il mistero. Iniziarono ad affrontare l'enigma e fecero dei progressi. Alcuni geroglifici erano contornati da un rettangolo, chiamato cartiglio. Si capì che questi cartigli contenevano i nomi di varie figure reali. Un professore svedese aveva riconosciuto il nome di Tolomeo in demotico e aveva ipotizzato il valore fonetico che quelle lettere potevano avere. L'entusiasmo iniziale per l'interpretazione dei geroglifici però svanì e in molti temettero che sarebbero rimasti per sempre indecifrati. Più qualcuno scopriva qualcosa di quell'enigma, più domande si sollevavano riguardo al tipo di sistema di scrittura rappresentato da quei simboli.

Nel 1814, una nuova personalità entrò nella contesa – l'inglese Thomas Young – che ben presto divenne il candidato favorito a essere il primo a decifrare la stele di Rosetta. Sebbene fosse un medico, si era dilettato in tutte le scienze ed era considerato un genio. Aveva la benedizione della classe dirigente inglese e libero accesso a tutti i papiri e resti che gli inglesi avevano confiscato in Egitto, inclusa la stele stessa. Inoltre, era ricco e poteva dedicare tutto il tempo che voleva allo studio. Così, si gettò a capofitto nel lavoro con grande entusiasmo e fece dei progressi.

Aveva adottato un approccio di calcolo al problema. Contava il numero di volte che una certa parola, per esempio «dio», appariva nel testo greco, quindi trovava una parola che apparisse lo stesso numero di volte in demotico, assumendo che fossero la stessa. Faceva di tutto affinché le lettere del testo demotico rientrassero nel suo schema: se il possibile equivalente della parola «dio» sembrava troppo lungo, deduceva semplicemente che certe lettere dovevano essere insignificanti. Presuppose che i tre testi avessero lo stesso ordine e che potesse abbinare le varie parole in base alla loro posizione. A volte indovinava, ma la maggior parte delle volte non arrivava da nessuna parte. Fece però delle scoperte importanti: riconobbe che il demotico e i geroglifici erano collegati, l'uno una forma più libera, scritta a mano, degli altri e che il demotico faceva uso di un alfabeto fonetico per sillabare i nomi stranieri, sebbene per la maggior parte fosse un sistema di pittogrammi. Continuava però a finire in vicoli ciechi e non riuscì mai a occuparsi dei geroglifici. Dopo qualche anno, si arrese.

Nel frattempo, apparve sulla scena un giovane che sembrava un candidato assai improbabile come vincitore della contesa – Jean-François Champollion (1790-1832). Veniva da una cittadina vicino a Grenoble. La sua famiglia era piuttosto povera e fino ai sette anni Champollion non ricevette alcuna istruzione. Aveva però un vantaggio su tutti gli altri: già da piccolissimo era stato attratto dalla storia delle antiche civiltà. Voleva scoprire cose nuove sulle origini dell'umanità e per questo motivo intraprese lo studio delle lingue antiche – greco, latino, ebraico e altre lingue semitiche – che con estrema velocità riuscì a padroneggiare già all'età di dodici anni.

La sua attenzione si concentrò presto sull'antico Egitto. Nel 1802 sentì parlare della stele di Rosetta e disse al fratello maggiore che l'avrebbe decifrata. Nel momento stesso in cui iniziò a studiare gli antichi Egizi, si

identificò con tutto ciò che aveva a che fare con quella civiltà. Già da bambino, aveva dimostrato di possedere una potente memoria visiva. Sapeva disegnare con estrema facilità. Tendeva a vedere le scritte sui libri (anche quelle in francese) come se fossero dei disegni, piuttosto che un alfabeto. La prima volta che posò lo sguardo sui geroglifici gli sembrarono quasi famigliari. Ben presto il suo interesse per i geroglifici rasentò l'ossessione fanatica.

Per fare dei veri progressi, decise di imparare la lingua conosciuta come copto. Quando l'Egitto divenne una colonia romana nel 30 a.C., la lingua antica, il demotico, lentamente morì e fu rimpiazzata dal copto, una combinazione di greco ed egiziano. Quando gli arabi conquistarono l'Egitto e lo convertirono all'Islam, rendendo l'arabo la lingua ufficiale, i cristiani rimasti adottarono il copto. Al tempo di Champollion, rimanevano pochi cristiani che parlassero ancora la lingua antica, soprattutto monaci e preti. Nel 1805 proprio uno di questi monaci passò per la città di Champollion, e i due divennero subito amici. Il monaco gli insegnò i rudimenti della lingua e, quando tornò alcuni mesi dopo, gli regalò un libro di grammatica. Il ragazzo studiava giorno e notte, con un fervore che tanti consideravano follia. Scrisse al fratello: «Non faccio altro. Sogno in copto. […] Sono così copto che, per divertirmi, traduco in copto tutto ciò che mi passa per la testa». Quando poi andò a Parigi per studiare, incontrò altri monaci e si esercitò così tanto che gli dissero che parlava quella lingua ormai in via di estinzione come un madrelingua.

Con una riproduzione malandata della stele di Rosetta a sua disposizione, Champollion affrontò i testi seguendo varie ipotesi, che si dimostrarono tutte sbagliate. A differenza degli altri, però, il suo entusiasmo non scemò mai. Il suo problema nasceva dal subbuglio politico che imperversava nel Paese. Figlio dichiarato della Rivoluzione francese, Champollion aveva infine deciso di sostenere la causa di Napoleone proprio nel momento in cui l'imperatore stava perdendo potere. Quando Luigi XVIII salì al trono come nuovo re di Francia, le sue simpatie napoleoniche gli costarono il lavoro da professore. Anni di estrema povertà e di salute precaria lo costrinsero quindi ad abbandonare il lavoro sulla stele. Ma nel 1821, finalmente riabilitato dal governo e trasferitosi a Parigi, Champollion riprese la ricerca con rinnovata energia e determinazione.

Siccome si era allontanato dallo studio dei geroglifici per diverso tempo, vi ritornò con una prospettiva più fresca. Capì che il problema dipendeva dal fatto che gli altri avevano affrontato la decifrazione come se dipendesse da un codice matematico. Ma Champollion, che parlava decine di lingue e che riusciva addirittura a parlare alcune di quelle morte, sapeva bene che le lingue si evolvono in maniera irregolare, influenzate come sono dall'afflusso di nuovi gruppi nella società e dal trascorrere del tempo. Non sono formule matematiche, quanto degli organismi viventi che si evolvono. Sono complesse. Si accinse quindi ai geroglifici con un approccio olistico. Il suo scopo era capire di che tipo di scrittura si trattasse – pittogrammi (in cui la figura rappresenta la cosa), ideogrammi (in cui la figura rappresenta l'idea), un alfabeto fonetico oppure un miscuglio dei tre.

Con quest'obiettivo in mente, provò a fare una cosa a cui stranamente nessuno aveva pensato prima: fece un raffronto tra il numero di parole nel testo greco e quello in geroglifici. Contò 486 parole in greco e 1419 geroglifici. Champollion fino allora aveva lavorato partendo dal presupposto che i geroglifici fossero degli ideogrammi, in cui ciascun simbolo rappresentava un'idea o parola. Con una discrepanza tanto grande, quell'ipotesi non era più sostenibile. Cercò quindi di individuare dei gruppi di simboli che potessero costituire delle parole, ma riuscì a contarne solo 180. Non trovava una corrispondenza numerica chiara fra i due testi, quindi l'unica conclusione deducibile era che la scrittura in geroglifici fosse un sistema misto di ideogrammi, pittogrammi e alfabeto fonetico, il che li rendeva molto più complessi di quanto nessuno avesse mai immaginato.

Decise quindi di tentare un approccio che chiunque altro avrebbe considerato folle e inutile: applicare la sua memoria visiva ai testi in demotico e nei geroglifici, analizzando esclusivamente le forme delle lettere e dei segni. Così facendo, trovò delle forme ricorrenti e delle corrispondenze; per esempio, un particolare geroglifico, che rappresentava un uccello, aveva un corrispondente approssimativo in demotico, in cui l'immagine era meno realistica e più simile a una forma astratta. Grazie alla sua incredibile memoria fotografica, riuscì a individuare centinaia di equivalenze tra i simboli, anche se non poteva ancora dire che cosa significassero. Rimanevano delle semplici immagini.

Armato di questa conoscenza, andò all'attacco. Esaminò il cartiglio reale in demotico che si era appurato contenesse il nome di Tolomeo.

Conoscendo ormai molti equivalenti tra demotico e geroglifici, traspose i simboli demotici nella loro possibile forma geroglifica, per cercare così la parola che avrebbe dovuto significare Tolomeo. Con sua somma sorpresa, la trovò: fu il primo geroglifico a essere decifrato. Sapendo che il nome era probabilmente scritto in caratteri fonetici (com'era il caso per tutti i nomi stranieri), poté dedurre gli equivalenti sonori di Tolomeo sia in demotico sia in geroglifico. Una volta identificate le lettere P T e L (da *Ptolemàios*), trovò un altro cartiglio in un papiro che era certo contenesse il nome di Cleopatra, grazie al quale poté aggiungere altre lettere al suo repertorio. Tolomeo e Cleopatra avevano due lettere diverse per la T. Altri studiosi sarebbero rimasti confusi da questo fatto, ma Champollion capì che si trattava solo di omofoni – un po' come il suono C in «*c*uore» e « *q*uota». Conoscendo sempre più lettere, procedette alla decifrazione dei nomi di tutti i cartigli reali che poté trovare, dai quali ricavò una miniera di informazioni alfabetiche.

Poi, nel settembre del 1822, tutto si rivelò nella maniera più sorprendente, nel corso di una giornata. In una zona desolata dell'Egitto era stato scoperto un tempio, le cui mura e statue erano ricoperte di geroglifici. Champollion ottenne dei disegni accurati di quei geroglifici e osservandoli fu colpito da qualcosa di curioso: nessuno dei cartigli presenti corrispondeva ai nomi che aveva già identificato. Decise quindi di applicare su uno di quei cartigli l'alfabeto fonetico che aveva sviluppato, ma riconobbe solo la S finale. Il primo simbolo gli ricordava però l'immagine del sole. In copto, che era lontano parente dell'egiziano antico, sole si diceva *Re*. Nel mezzo del cartiglio c'era un simbolo di tridente con le tre punte che ricordavano una M. Emozionatissimo, capì che si trattava del nome di Ramses. Ramses era un faraone del XIII secolo a.C., e questa sua scoperta dimostrava che gli egiziani avevano adottato un alfabeto fonetico da chissà quanto tempo prima: era una scoperta clamorosa. Aveva bisogno di più prove per poterla sostenere.

Un altro cartiglio nel disegno del tempio contentava lo stesso simbolo a forma di M. Il primo simbolo era un ibis. Grazie alla sua conoscenza della storia dell'antico Egitto, Champollion sapeva che quell'uccello era il simbolo del dio Thot. Quel cartiglio poteva quindi essere sillabato come Thot-mu-sis, o Thutmose, il nome di un altro antico faraone. In un'altra parte del tempio trovò una parola che era formata esclusivamente dagli

equivalenti delle lettere M e S. Pensando in copto, tradusse la parola in *mis*, che significa «dare alla luce». Difatti, nel testo greco della stele di Rosetta, Champollion trovò una frase che faceva riferimento a una nascita, e poté così individuarne l'equivalente nella sezione in geroglifico.

Sbalordito da ciò che aveva scoperto, corse per le strade di Parigi alla ricerca del fratello. Entrando nella stanza gridò: «Ho capito!» e svenne. Dopo quasi venti anni di ossessione continua, dopo infiniti problemi e povertà e battute d'arresto, Champollion aveva trovato la chiave per decifrare i geroglifici in soli pochi mesi di intensa fatica.

Negli anni successivi alla scoperta, continuò a tradurre una parola dopo l'altra e a scoprire il significato esatto dei geroglifici. Avrebbe così trasformato completamente la nostra conoscenza e il concetto stesso di antico Egitto. Le sue prime traduzioni rivelarono che i geroglifici, proprio come aveva sempre sospettato, erano una combinazione complessa di tre forme di scrittura e che possedevano l'equivalente di un alfabeto da ben prima di quando si pensasse l'alfabeto fosse stato inventato. Non si trattava quindi di una civiltà retrograda di sacerdoti che dominavano una cultura schiavista mantenendo i loro segreti attraverso dei simboli misteriosi, ma di una società vibrante con una lingua scritta articolata e bellissima, che poteva essere considerata alla pari del greco antico.

Non appena la sua scoperta si diffuse, Champollion divenne un eroe in Francia. Ma il dottor Young, suo rivale principale, non voleva accettare la sconfitta. Passò gli anni successivi ad accusare Champollion di truffa e plagio, incapace di concepire che qualcuno con origini tanto modeste potesse aver messo a segno un'impresa intellettuale tanto clamorosa.

La storia di Champollion e del dottor Young contiene una lezione fondamentale sul processo di apprendimento e illustra due approcci classici a uno stesso problema. Young si accostò ai geroglifici dall'esterno, spronato dall'ambizione di essere il primo a decifrarli e ottenere fama e gloria. Per accelerare le cose, ridusse il sistema di scrittura degli antichi egizi in formule matematiche, partendo dal presupposto che si trattasse di ideogrammi. In questo modo, avrebbe potuto affrontare la loro decifrazione come se fosse una questione di computo. Per farlo, dovette semplificare quello che invece si rivelò essere un sistema di scrittura stratificato e molto complesso.

Per Champollion invece era il contrario. Era animato da una sete genuina di capire quali fossero le origini dell'umanità e da un amore intenso per la cultura dell'antico Egitto. Voleva giungere alla verità, non cercava la fama. Poiché considerava la traduzione della stele di Rosetta il suo Progetto di vita, era disposto a dedicare anche venti anni all'impresa, tutto il tempo che fosse stato necessario per risolvere il mistero. Non affrontò il problema dall'esterno con delle formule, piuttosto portò a termine un rigoroso apprendistato delle lingue antiche e del copto. Alla fine proprio la conoscenza del copto si rivelò essere la chiave decisiva per svelare il segreto dei geroglifici. La sua conoscenza delle lingue gli fece capire quanto potessero essere articolate, il riflesso della complessità di una grande civiltà. Quando poté tornare a concentrarsi indisturbato sulla stele nel 1821, la sua mente entrò nella modalità Creativa-attiva. Riformulò il problema in termini olistici. La sua decisione di analizzare le due scritture – demotico e geroglifici – in maniera puramente visiva fu un vero lampo di genio. Alla fine, grazie al suo pensiero multidimensionale scoprì abbastanza aspetti della lingua da poterne rivelare ogni segreto.

Molte persone, in vari settori, tendono a seguire il metodo di Young. Sia che studino l'economia, il corpo umano e la salute o i meccanismi del cervello, tendono a lavorare usando astrazioni e semplificazioni e riducono problemi molto complessi e interattivi in moduli, formule, statistiche ordinate e organi isolati che possono essere dissezionati. Quest'approccio porta a un'immagine parziale della realtà, allo stesso modo in cui dissezionare un cadavere può dire qualcosa del corpo umano. Con queste semplificazioni però, viene meno l'elemento vitale e pulsante. Seguite invece l'esempio di Champollion. Non abbiate fretta. Preferite un approccio olistico. Osservate l'oggetto del vostro studio da quante più angolazioni possibili, permettendo che il pensiero abbia accesso a dimensioni multiple. Partite dal presupposto che le parti di un tutto interagiscono l'una con l'altra e che non possono mai essere completamente separate. Nella mente, dovete avvicinarvi quanto più possibile alla verità complessa dell'oggetto di studio. Seguendo questa strada, davanti ai vostri occhi si sveleranno i più grandi misteri.

9. La creatività alchemica e l'inconscio

L’artista Teresita Fernández (nata nel 1968) è stata sempre affascinata dall’alchimia – una prima forma di scienza il cui scopo era trasformare i metalli vili in oro (per maggiori informazioni su Teresita Fernández vedi pagine 271-277). Gli alchimisti credevano che la natura operasse tramite l’interazione costante degli opposti – terra e fuoco, sole e luna, maschile e femminile, chiaro e scuro. Riconciliando quegli opposti, gli alchimisti pensavano di poter scoprire i segreti più reconditi della natura, di ottenere il potere di creare qualcosa dal nulla, di trasformare la polvere in oro.

Secondo Fernández, l’arte alchemica assomiglia per molti versi al processo artistico e creativo in sé. Per prima cosa, un’idea o un pensiero si agita nella mente dell’artista. Lentamente lei o lui trasforma l’idea in un’opera d’arte materiale che crea un terzo elemento, cioè una reazione nello spettatore, un’emozione di qualche tipo che l’artista vuole evocare. È un percorso magico, l’equivalente del creare qualcosa dal nulla, una specie di trasmutazione della terra in oro – in questo caso, l’idea dell’artista che si realizza e infiamma lo spettatore con forti emozioni.

L’alchimia dipende dalla riconciliazione di varie qualità opposte e pensando a se stessa, Fernández può individuare molti impulsi contrari che si riconciliano nel suo lavoro. È attratta dal minimalismo – una forma di espressione che comunica con il minimo dei materiali. Le piace la disciplina e il rigore che questa riduzione dei materiali impone al processo intellettivo. Allo stesso tempo però ha una vena più romantica e un interesse per opere che producono delle forti reazioni emotive negli spettatori. Nel suo lavoro, le piace fondere il lato più sensuale con quello più austero. Ha infatti notato che esprimendo questa e altre tensioni dentro di sé riesce a trasmettere agli spettatori, attraverso le sue opere, un effetto particolarmente sconcertante e onirico.

Fin da piccola, Fernández ha sempre avuto un inconsueto senso della misura. Trovava strano e anche un po’ inquietante che una stanza o uno spazio piuttosto piccolo potessero evocarne uno ben più grande, se non addirittura vasto, grazie alla sua disposizione o alla sistemazione delle finestre. Di solito i bambini sono incuriositi dalle diverse proporzioni e così giocano con delle versioni miniaturizzate del mondo adulto, come se quegli arnesi rappresentassero davvero degli oggetti reali molto più grandi. Crescendo, questo interesse di solito scema, ma nell’opera *Eruption* (2005), Fernández ci riporta a quella percezione di emozioni potenzialmente

inquietanti evocate dalla manipolazione del nostro senso delle proporzioni. Si tratta di una scultura da terra piuttosto piccola a forma di chiazza, che ricorda quella di una tavolozza da pittore. È formata da migliaia di perline di vetro trasparente adagiate sulla sua superficie. Sotto le perline si trova un'immagine allargata di un quadro astratto che fa riflettere le perline di vari colori, dando al pezzo l'aspetto distintivo della bocca di un vulcano in eruzione. Noi non riusciamo a vedere l'immagine sottostante e nemmeno ci rendiamo conto che le perline sono trasparenti. I nostri occhi sono però attirati da quell'effetto e immaginiamo più di quanto effettivamente ci sia. In uno spazio piccolissimo, Fernández è così riuscita a dare la sensazione di un paesaggio molto più vasto e profondo. Sappiamo che è un'illusione, ma siamo commossi dalla sensazione delle tensioni che il pezzo emana.

Quando lavorano in spazi pubblici all'esterno, gli artisti generalmente possono scegliere fra due possibilità: creare qualcosa che si fonda con il paesaggio in maniera interessante o invece creare un'opera che spicchi rispetto a ciò che la circonda e richiami l'attenzione su di sé. Nel pezzo *Seattle Cloud Cover* (2006), all'Olympic Sculpture Park di Seattle, Washington, Fernández esplorò lo spazio che sta fra questi due approcci opposti. Per tutta la lunghezza di un ponte pedonale esterno che congiunge due binari della ferrovia, ha collocato dei grandi pannelli di vetro colorato, laminati con delle immagini fotografiche di nuvole. I pannelli, che si estendono anche sopra la testa, sono semitrasparenti e sono marcati da centinati di pallini trasparenti ed equidistanti che lasciano intravvedere pezzetti di cielo. Quando si attraversa il ponte, la gente può vedere sopra di sé delle immagini fotografiche realistiche di nuvole, che si stagliano contro il cielo spesso grigio di Seattle, ma che a volte sono illuminati dal sole, fino a diventare un caleidoscopio di colori al tramonto. Muovendosi lungo il ponte, l'alternanza tra il reale e l'irreale rende difficile allo spettatore distinguere tra i due: un effetto surreale che provoca una forte sensazione di disorientamento nello spettatore.

Forse l'espressione massima dell'alchimia di Fernández si riscontra nell'opera *Stacked Waters* (2009) al Blanton Museum of Art ad Austin, in Texas. Per questo incarico, Teresita dovette affrontare la sfida di creare un pezzo sensazionale per il vasto spazio aperto su più livelli all'entrata del museo, un ingresso al resto della galleria. L'atrio generalmente è inondato di luce grazie ai grandi lucernai nel soffitto. Invece di creare una scultura,

Fernández tentò di invertire l'intera esperienza dell'arte. Quando le persone entrano in un museo o una galleria, spesso lo fanno con un senso di distacco e freddezza; fanno un passo indietro e guardano un'opera per qualche istante per poi spostarsi. Volendo avere un contatto più viscerale con lo spettatore rispetto a quello che una scultura tradizionale può dare, decise di usare le pareti bianche dell'atrio e il flusso costante dei visitatori come base del suo esperimento alchemico.

Ricoprì le pareti con fasce formate da migliaia di strisce di acrilico molto riflettenti, impregnate di colore che dalle tonalità del blu arrivavano al bianco. L'effetto generale quando si è nell'atrio è di essere immersi in un'enorme piscina di acqua blu che scintilla alla luce del sole. Quando la gente sale le scale, scopre nelle strisce di acrilico il proprio riflesso, stranamente distorto, provando così la sensazione di vedere qualcosa attraverso l'acqua. Guardando le strisce da vicino, risulta chiaro che è tutto un'illusione, creata con il minimo materiale, eppure la sensazione dell'acqua, di esservi immersi, è strana e palpabile. Gli spettatori diventano così parte integrante dell'opera stessa e con il loro riflesso aiutano a creare l'illusione. Muoversi in uno spazio tanto onirico ci rende nuovamente consapevoli della tensione fra arte e natura, illusione e realtà, freddezza e calore, asciutto e bagnato e provoca una reazione intellettuale ed emotiva davvero travolgente.

La nostra cultura dipende in larga misura dalla creazione di standard e convenzioni alle quali aderire. Queste convenzioni sono spesso espresse con degli opposti – ciò che è buono e cattivo, bello e brutto, doloroso e piacevole, razionale e irrazionale, intellettuale e sensuale. Credere in questi opposti offre al nostro mondo un senso di coesione e conforto. Immaginare che qualcosa possa essere intellettuale *e* sensuale, piacevole *e* doloroso, reale *e* irreale, buono *e* cattivo, maschile *e* femminile è troppo caotico e preoccupante. La vita, però, è molto più fluida e complessa; i nostri desideri ed esperienze non rientrano in maniera netta in queste categorie così schematiche.

Come l'opera di Teresita Fernández ci dimostra, i concetti di reale e irreale sono per noi idee e costruzioni e perciò è possibile giocare con loro, alterarle, dominarle e trasformarle secondo la nostra volontà. Chi pensa per dualità – credendo cioè che ci sia davvero qualcosa di «reale» e qualcosa di

«irreale» e che siano entità distinte che non potranno mai fondersi in un terzo elemento alchemico – ha una creatività limitata e il suo lavoro diventerà presto inespressivo e prevedibile. Per mantenere un approccio dualistico nei confronti della vita, dobbiamo reprimere molte verità, ma nel nostro inconscio e nei sogni spesso abbandoniamo questo bisogno di creare categorie per tutto, e riusciamo così a fondere idee e sentimenti all'apparenza disparati e contraddittori senza fatica.

Il vostro compito come pensatori creativi è esplorare attivamente le parti inconsce e contraddittorie della vostra personalità e di esaminare tensioni simili anche nel mondo che vi circonda. Esprimere queste tensioni nel vostro lavoro, con qualsiasi strumento, avrà un forte effetto sugli altri, e farà intuire loro delle verità inconsce o dei sentimenti che hanno ottenebrato o represso. Guardate alla società e alle varie contraddizioni che vi dilagano – per esempio, il modo in cui a una cultura che sposa l'ideale della libertà di espressione è poi imposto un codice di correttezza politica oppressivo che reprime quella stessa libertà. Nelle scienze, cercate idee che vanno contro i paradigmi esistenti e che sembrano inspiegabili nella loro contraddittorietà. Sono proprio queste contraddizioni che contengono una miniera ricca di informazioni sulla realtà, che è molto più profonda e complessa di quanto si percepisca in un primo momento. Immergendovi nella zona caotica e fluida sotto il livello della coscienza, dove si incontrano gli opposti, rimarrete stupefatti dalle idee emozionanti e fertili che spumeggiando risaliranno in superficie.

L'opposto

Nella cultura occidentale, si è creato il mito per cui le droghe e la follia portano in qualche modo a degli sprazzi creativi di prim'ordine. In che altro modo si potrebbero spiegare la musica composta da John Coltrane mentre era dedito all'eroina o le opere del drammaturgo August Strindberg che sembrava clinicamente pazzo? Il loro lavoro è spontaneo, libero, e va ben al di là delle capacità della mente conscia e razionale.

Questo, però, è soltanto un cliché che si può facilmente sfatare. Lo stesso Coltrane ammise che negli anni in cui era dipendente dall'eroina aveva prodotto i lavori peggiori. La droga stava distruggendo lui e la sua

capacità creativa. Sconfisse la dipendenza nel 1957 e da quel momento in poi ha guardato sempre avanti. I biografi che hanno esaminato le lettere e i diari di Strindberg scoprirono un uomo piuttosto istrionico in pubblico, ma che nella vita privata era molto disciplinato. L'effetto folle ricreato nelle sue opere teatrali era prodotto con maestria.

Dovete capire che creare un'opera d'arte significativa, fare una scoperta o inventare qualcosa richiede grande disciplina, autocontrollo e stabilità emotiva. Dovete essere padroni delle forme del vostro settore. Le droghe e la pazzia non fanno altro che distruggere queste facoltà. Non fatevi abbindolare dai miti romantici e dai cliché sulla creatività che abbondano nella nostra cultura: ci offrono solo la scusa o la panacea del credere che la si possa conquistare con facilità. Quando osservate l'eccezionale lavoro creativo dei Maestri, invece, non ignorate gli anni di fatica, il lavoro infinito, le ore di incertezza e il superamento tenace degli ostacoli che quegli uomini hanno sopportato. L'energia creativa non è altro che il frutto di quegli sforzi.

«Il lavoro compiuto in noi dall'amor proprio, dalla passione, dallo spirito d'imitazione, dall'intelligenza astratta, dalle abitudini, questo lavoro l'arte lo dissiperà, e ci farà intraprendere un cammino a ritroso, ci farà tornare alle profondità, ove ciò che è realmente esistito giace a noi ignoto.»

Marcel Proust

PARTE SESTA

Fondete l'intuizione e la razionalità: la supremazia

Tutti noi abbiamo accesso a una forma di intelligenza elevata, che ci permette di vedere più aspetti del mondo, di anticipare le tendenze, di reagire con velocità e accuratezza a ogni circostanza. Questa intelligenza matura immergendosi intensamente in un certo ambito e rimanendo fedeli alle proprie inclinazioni, per quanto il nostro approccio possa sembrare anticonformista agli occhi degli altri. Grazie a questa immersione così profonda, negli anni interiorizziamo e giungiamo ad avere una conoscenza intuitiva dei complicati componenti nel nostro settore. Quando fondiamo questa intuizione con il pensiero razionale, espandiamo la mente fino ai limiti estremi del nostro potenziale e siamo in grado di comprendere il cuore segreto della vita. A questo punto arriviamo a possedere delle abilità che si avvicinano alla forza e alla velocità istintiva degli animali, ma con il valore aggiunto portato dalla coscienza umana. Il nostro cervello è sempre stato destinato a ottenere questo potere e, se seguiremo la nostra disposizione sino alla sua fine ultima, lo conquisteremo in maniera naturale.

La terza trasformazione

Il destino dello scrittore Marcel Proust (1871-1922) sembrava segnato dalla nascita. Quando nacque, era incredibilmente piccolo e fragile; per due settimane indugiò in bilico fra la vita e la morte, ma alla fine ce la fece. Da bambino, si ammalava di frequente e ogni volta doveva rimanere a casa anche per diversi mesi. A nove anni ebbe il primo attacco di asma che lo portò quasi a morire. La madre, Jeanne, era sempre preoccupata per la sua salute, lo amava alla follia e lo accompagnava sempre nei viaggi regolari in campagna, dove andava a rimettersi in salute.

Fu proprio durante quei viaggi che il modello della vita di Marcel si instaurò. Spesso da solo, sviluppò una grande passione per la lettura. Gli piaceva la storia e divorava ogni forma di letteratura. Il suo unico sfogo fisico erano le lunghe passeggiate in campagna, dove si imbatteva in alcune scene che lo affascinavano. Si fermava a osservare per ore i fiori dei meli e dei biancospini o qualsiasi altra pianta minimamente insolita; in particolare trovava affascinante lo spettacolo delle formiche che marciavano o dei ragni che tessevano la tela. Iniziò presto a leggere anche libri di botanica ed entomologia. La persona che gli fu più vicina in quei primi anni di vita fu la madre, e il suo attaccamento a lei andò presto oltre ogni misura. Si assomigliavano e avevano gli stessi interessi per quanto riguardava l'arte. Non sopportava di starle lontano nemmeno per un giorno e nelle poche ore in cui erano separati, le scriveva delle lettere lunghissime.

Nel 1886 lesse un libro che segnò per sempre il corso della sua vita. Era un resoconto storico della conquista normanna in Inghilterra scritto da Augustin Thierry. La narrazione degli eventi era così vivida che a Marcel sembrò di essere stato catapultato indietro nel tempo. Lo scrittore alludeva a delle leggi senza tempo della natura umana che si rivelavano in quella storia e il solo pensiero di poterle un giorno scoprire gli fece girare la testa dall'emozione. Gli entomologi scoprivano i princìpi nascosti che governano il comportamento degli insetti. Uno scrittore poteva forse fare lo stesso con

gli uomini e la loro natura complessa? Affascinato dalla capacità di Thierry di rendere viva la storia, Marcel capì in un baleno che quello sarebbe stato il suo Progetto di vita: diventare uno scrittore e spiegare le leggi della natura umana. Tormentato dalla paura che non avrebbe vissuto a lungo, doveva accelerare quel percorso e fare tutto il possibile pur di sviluppare le proprie capacità di scrittura.

A scuola a Parigi, dove viveva, Marcel colpì i compagni di classe per la sua stranezza. Aveva letto così tanto che la sua mente brulicava di mille idee; poteva parlare della storia, della letteratura dell'antica Roma e della vita sociale delle api nella stessa conversazione. Mescolava il passato e il presente, parlando di uno scrittore romano come se fosse ancora vivo o descrivendo un amico come se fosse un personaggio storico. I suoi occhi grandi, che un amico più tardi avrebbe paragonato a quelli di una mosca, sembravano penetrare nell'animo della persona con cui parlava. Nelle lettere scritte agli amici, dissezionava le loro emozioni e i problemi con un'esattezza che faceva quasi paura, ma poi spostava l'attenzione su di sé, svelando tutte le proprie debolezze senza alcuna pietà. Nonostante tendesse a starsene da solo, era molto socievole e un vero ammaliatore. Sapeva come adulare e accattivarsi gli altri. Nessuno capiva che tipo fosse e non avevano idea di che cosa il futuro avrebbe avuto in serbo per quel ragazzo tanto eccentrico.

Nel 1888 Marcel incontrò una cortigiana di trentasette anni che si chiam ava Laure Hayman, che era l'amante di suo zio, fra tanti altri, e della quale si infatuò immediatamente. Quella donna sembrava un personaggio uscito da un libro. I suoi abiti, le maniere civettuole, il potere che esercitava sugli uomini lo affascinavano. La stregò con le sue conversioni argute e le maniere gentili e divennero presto buoni amici. In Francia da tempo si era instaurata la tradizione dei salotti – degli incontri in cui delle persone che condividevano determinate idee discutevano di filosofia e letteratura. Nella maggior parte dei casi, erano gestiti da donne e, a seconda della posizione sociale della padrona di casa, attraevano artisti importanti, pensatori e politici. Laure aveva un suo salone, frequentato da artisti, bohémien, attori e attrici. Marcel divenne presto un habitué.

La vita pubblica in quegli alti ranghi della società francese era molto affascinante. Era un mondo fatto di segni impercettibili – l'invito a un ballo o la posizione al tavolo indicava lo status di un individuo, se era in ascesa o

in declino. Gli abiti e i gesti o certe frasi di una conversazione portavano a mille critiche e giudizi sulla gente. Marcel voleva esplorare quel regno e impararne ogni dettaglio. Diresse l'attenzione che una volta aveva dedicato alla storia e alla letteratura verso il mondo dell'alta società. Grazie alle sue lusinghe riuscì a farsi strada anche in altri salotti e iniziò presto a socializzare con l'aristocrazia.

Sebbene fosse determinato a diventare uno scrittore, Marcel non sapeva ancora di che cosa volesse scrivere e ciò lo preoccupava infinitamente. Ora, però, aveva trovato la risposta: quel mondo sarebbe stato per lui come una colonia di formiche da analizzare senza pietà, da entomologo. Per questo motivo iniziò a collezionare personaggi per i suoi romanzi. Uno di questi era il conte Robert de Montesquiou, poeta, esteta e famigerato decadentista che aveva un debole per i bei giovanotti. Un altro era Charles Haas, modello di eleganza della classe agiata ed esperto collezionista d'arte che non poteva fare a meno di innamorarsi di donne di rango inferiore. Studiò queste persone, ascoltò attentamente il loro modo di parlare, seguì i loro vezzi e li riportò in vita nei suoi taccuini in brevi abbozzi letterari. Quando scriveva, Marcel era un imitatore perfetto.

Doveva sempre elaborare qualcosa che fosse vero, qualcosa che avesse visto o vissuto in prima persona, altrimenti la scrittura risultava morta. Però, la sua paura di avere una relazione personale intima presentava un problema. Attratto sia dagli uomini sia dalle donne, tendeva a mantenersi a distanza da qualsiasi tipo di rapporto fisico o emotivo. Ciò gli rendeva difficile scrivere di una storia d'amore, così iniziò una consuetudine che faceva al caso suo. Se era attratto da una donna in particolare, diventava amico del suo fidanzato e, una volta ottenuta la fiducia dell'uomo, sondava per ottenere i dettagli più intimi della loro relazione. Siccome era un acuto psicologo, era in grado di dare ottimi consigli. In seguito ricostruiva da zero quella storia d'amore nella mente, provandone nella maniera più intima gli alti e i bassi, gli attacchi di gelosia, come se stessero davvero accadendo a lui. Adottava quest'atteggiamento con entrambi i sessi.

Il padre di Marcel, un dottore famoso, iniziò a disperare per il figlio. Passava notti intere alle feste, tornava tardi la mattina e poi dormiva tutto il giorno. Per inserirsi nell'alta società spendeva enormi quantità di denaro. Sembrava che non possedesse alcuna disciplina e che non avesse alcuna ambizione lavorativa. Con la salute cagionevole e la madre che lo viziava

sempre, il padre temeva che Marcel sarebbe rimasto un fallito e un peso continuo. Cercò quindi di spronarlo verso una carriera. Marcel lo rabboniva come meglio poteva – un giorno gli diceva che avrebbe studiato legge, e il giorno dopo parlava di andare a lavorare come bibliotecario. In verità, però, puntava tutto sulla pubblicazione del suo primo libro, *Il piacere e i giorni*. Sarebbe stata una collezione di storie e abbozzi della società in cui si era infiltrato. Come Thierry aveva fatto con la conquista normanna, Marcel avrebbe portato in vita quel mondo. Grazie al successo del libro, avrebbe ottenuto l'appoggio del padre e di tutti gli altri scettici. Per assicurare tale successo e far sì che l'opera fosse più di un semplice libro, *Il piacere e i giorni* sarebbe stato arricchito dai bellissimi disegni di una gentildonna dell'alta società di cui era diventato amico e sarebbe stato stampato su carta di massima qualità.

Dopo numerosi ritardi, il libro fu pubblicato nel 1896. Anche se molte delle recensioni erano positive, continuavano a descrivere lo stile come squisito e delicato, insinuando che il lavoro mostrava una certa superficialità. Cosa ancora più preoccupante, però, era il fatto che il libro vendette pochissime copie. Visti i costi di stampa, si trattava di un fiasco enorme e l'immagine pubblica di Marcel Proust si cementò per sempre: era un dandy elegante, uno snob che scriveva dell'unico mondo che conosceva, un giovane senza alcun senso pratico, un farfallone che a tempo perso si dedicava alla letteratura. Fu un vero imbarazzo e Marcel ne uscì demoralizzato.

La famiglia a questo punto iniziò a fare maggiori pressioni affinché si trovasse un lavoro. Sicuro delle proprie capacità, Marcel decise che l'unica risposta possibile fosse di scrivere un altro romanzo, che però fosse l'opposto del *Piacere e i giorni*. Sarebbe stato molto più lungo e serio del precedente. Vi avrebbe fuso i ricordi d'infanzia e le esperienze sociali recenti. Avrebbe ritratto la vita di tutte le classi sociali e un intero periodo della storia francese. Sarebbe stato impossibile considerarlo superficiale. Ma mentre il libro cresceva a dismisura, non riusciva a trovare il modo di unire quel materiale in qualcosa di logico, che avesse la coerenza di una storia. Si ritrovò perduto nell'immensità di quell'ambizione e nonostante avesse scritto centinaia di pagine, alla fine del 1899 abbandonò il progetto.

Iniziò a sentirsi sempre più avvilito. Era stanco dei salotti e della compagnia dei ricchi. Non aveva una carriera o un impiego su cui fare

affidamento; stava per compiere trent'anni e ancora viveva a casa e dipendeva economicamente dai genitori. Si sentiva sempre in ansia per la sua salute, certo di essere condannato a morire entro pochi anni. Riceveva notizie dei compagni di scuola, che erano diventati membri di spicco della società e che si erano costruiti delle famiglie. Al confronto, si sentiva un fallito assoluto. Lui era riuscito solo a pubblicare degli articoli sull'alta società in alcuni quotidiani e un libro che lo aveva reso lo zimbello di Parigi. L'unica cosa su cui poteva contare era la devozione incondizionata della madre.

Nel bel mezzo di tutta quella disperazione, ebbe un'idea. Per anni aveva letto con grande interesse le opere del critico d'arte e pensatore britannico John Ruskin. Avrebbe imparato l'inglese e avrebbe tradotto quelle opere in francese. Ci sarebbero voluti anni di ricerca per studiare i vari argomenti in cui Ruskin era specializzato, come l'architettura gotica. Questa impresa avrebbe occupato la maggior parte del suo tempo, perciò avrebbe dovuto accantonare il desiderio di scrivere un romanzo. Avrebbe però dimostrato ai genitori che voleva costruirsi una vita e che aveva finalmente scelto che carriera perseguire. Aggrappandosi a quest'ultima speranza, si gettò a capofitto nell'impresa con tutta la sua energia.

Dopo diversi anni di duro lavoro, alcune sue traduzioni di Ruskin furono pubblicate e ricevettero le lodi della critica. Le introduzioni e i saggi che le accompagnavano finalmente cancellarono la reputazione di dilettante ozioso che lo aveva perseguitato dai tempi del *Piacere e i giorni*. Era visto come uno studioso serio. Con quel lavoro, era riuscito ad affinare il proprio stile; avendo interiorizzato il lavoro di Ruskin, riusciva a scrivere saggi ponderati e precisi. Aveva acquisito una certa disciplina, una base su cui costruire. Ma nel mezzo di questo modesto successo, la rete che lo aveva supportato emotivamente iniziò a vacillare, e poi si spezzò. Nel 1903 suo padre morì. Due anni dopo, anche la madre, che non era riuscita a superare la perdita del marito, si spense. Marcel e la donna non si erano mai separati e lui aveva temuto il momento della morte della madre fin da bambino. Si sentì completamente solo e temette di non avere più nulla per cui valesse la pena di vivere.

Nei mesi successivi a quella perdita, Marcel si ritirò lentamente dalla società e, mentre faceva il punto della propria vita fino a quel momento, vi riconobbe uno schema che in qualche modo gli instillò un briciolo di

speranza. Per compensare la propria debolezza fisica, aveva iniziato a leggere e così facendo aveva scoperto il suo Progetto di vita. Nel corso degli ultimi venti anni aveva accumulato una quantità enorme di conoscenze sulla società francese – la sua mente era ricca di una vasta varietà di personaggi tratti dalla vita reale di ogni tipo e classe sociale. Aveva scritto migliaia di pagine, che includevano il romanzo non riuscito, dei brevi abbozzi per vari giornali e alcuni saggi. Preso Ruskin come mentore, traducendo le sue opere aveva acquisito disciplina e buone capacità organizzative. Era da tempo che pensava alla vita come a un apprendistato in cui lentamente si afferra come funziona il mondo. Alcune persone imparano a leggere i vari segni e ascoltano la lezione impartita da quest'apprendistato e così facendo crescono; altri, invece, non lo fanno. Lui aveva svolto un complesso apprendistato lungo venti anni sulla scrittura e sulla natura umana, che lo aveva trasformato profondamente. Nonostante la salute cagionevole e i fallimenti, non si era mai arreso. Doveva pur voler dire qualcosa: magari era destino. Capì quindi che tutti quei fallimenti potevano avere uno scopo, se avesse saputo sfruttarli. Il suo tempo non era andato sprecato.

Avrebbe dovuto mettere tutta quella conoscenza all'opera. Ciò significava tornare a lavorare al romanzo che gli era sempre sfuggito. Non sapeva ancora di che cosa avrebbe trattato, quale sarebbe stato l'intreccio o la voce narrante. Il materiale era tutto lì nella mente. Se, nella sua solitudine, non avesse potuto riportare indietro la madre, l'infanzia o la giovinezza, le avrebbe in qualche modo ricreate interamente, proprio lì nello studio dell'appartamento dove ormai si era rintanato. La cosa importante era mettersi al lavoro. Il risultato sarebbe venuto da solo.

Nell'autunno del 1908 acquistò una decina di taccuini, di quelli che usava a scuola, e iniziò a riempirli di appunti. Scriveva saggi d'estetica, abbozzi di personaggi, ricordi d'infanzia che si sforzava di riportare alla mente. Gettandosi a capofitto in questo percorso, sentì che stava cambiando. Successe qualcosa. Non sapeva da dove arrivasse, ma finalmente una voce emerse, la sua voce, che sarebbe poi stata quella del narratore. La storia si sarebbe incentrata su un giovane che sviluppa un attaccamento nevrotico alla madre e che non riesce a forgiare la propria identità. Scopre di voler diventare uno scrittore ma non sa di che cosa scrivere. Crescendo, inizia a esplorare i due regni sociali dei bohémien e

dell'aristocrazia terriera. Anatomizza le varie persone che incontra, scoprendo così l'essenza dei personaggi che si nasconde dietro le apparenze sociali. Vive diverse storie d'amore che falliscono e durante le quali prova gli eccessi della gelosia. Dopo numerose avventure e con la sensazione di fallimento che incombe sempre più con il passare degli anni, proprio alla fine del romanzo scopre finalmente di che cosa vuole scrivere – appunto il libro che abbiamo letto fino a quel momento.

Il romanzo si sarebbe intitolato *Alla ricerca del tempo perduto*. Avrebbe raccontato la vita di Proust; i vari personaggi che aveva preso a modello sarebbero stati celati sotto falso nome. Nel corso della narrazione, avrebbe coperto la storia della Francia dal giorno della sua nascita al momento presente, qualunque fosse quel presente. Si sarebbe trattato del ritratto di una società nella sua interezza e Proust sarebbe stato l'entomologo che scopre le leggi che governano il comportamento degli abitanti del formicaio. La sua unica preoccupazione era la salute. Il compito che lo attendeva era immenso. Avrebbe vissuto abbastanza a lungo da vederlo completo?

Dopo diversi anni, completò la prima parte del libro, conosciuta come *Dalla parte di Swann*. Fu pubblicato nel 1913 e le recensioni furono entusiaste. Non si era mai letto un libro del genere. Sembrava che Proust avesse inventato un genere tutto suo, in parte romanzo e in parte saggio. Ma, mentre pensava alla seconda parte dell'opera, in Europa scoppiò la guerra e la stampa si arrestò di colpo. Proust continuò a lavorare incessantemente al romanzo, ma poi successe qualcosa di strano: il libro continuava a crescere sia nella lunghezza sia nella portata, un volume dopo l'altro. Il suo metodo di lavoro era in parte responsabile di questo fatto. Negli anni aveva infatti collezionato migliaia di storie, personaggi, lezioni di vita, leggi della psicologia che pian piano metteva insieme nel racconto, come tante tessere di un mosaico. Non riusciva a vederne la fine.

Mentre il libro cresceva in grandezza, assunse anche un'altra forma – la vita reale e il romanzo divennero inscindibilmente intrecciati. Ogni volta che aveva bisogno di un nuovo personaggio, per esempio una ricca debuttante, andava a scovare un suo equivalente nella società e si faceva invitare a balli e serate dove poteva studiarlo. Le frasi pronunciate dalla debuttante finivano così nel libro. Una sera, riservò diversi palchi a teatro per gli amici. Vi radunò tutte quelle persone sulle quali aveva basato i suoi

personaggi. Più tardi, a cena, Proust poteva osservare al tavolo, come un chimico, gli elementi del suo libro, davanti ai propri occhi. Ovviamente nessuno di loro sapeva che cosa stesse succedendo. Tutto diventava materiale per il romanzo, non solo il passato ma anche gli eventi e gli incontri presenti, che all'improvviso gli suggerivano una nuova idea o una strada diversa da percorrere.

Quando desiderava scrivere delle piante e dei fiori particolari che aveva osservato da bambino, andava in campagna e passava ore assorto a contemplarle, alla ricerca di cogliere l'essenza della loro unicità e di ciò che tanto lo aveva affascinato, così che potesse ricreare quella sensazione originale per il lettore. Per romanzare il conte de Montesquiou nel suo personaggio Charlus, un famigerato omosessuale, Proust visitò i bordelli maschili più riservati di Parigi che il conte frequentava. Il libro doveva essere il più realistico possibile, incluse le vivide scene di sesso. Se non poteva essere presente personalmente, pagava qualcun altro affinché gli fornisse dicerie, informazioni o che spiasse per lui. A mano a mano che il libro cresceva in lunghezza e intensità, ebbe la sensazione che la realtà sociale che stava descrivendo avesse preso vita dentro di lui, e sentendosela dentro, riusciva poi a riversarla fuori con facilità sempre crescente. Usava una metafora per spiegare quella sensazione, che incluse nel romanzo – era come un ragno che se ne sta appollaiato sulla sua tela, di cui sente la minima vibrazione, perché conosce quella rete proprio come lui conosceva il mondo che aveva creato e di cui era padrone.

Dopo la guerra, i libri di Proust continuarono a essere pubblicati, un volume dopo l'altro. I critici erano sbalorditi dalla profondità e dallo spessore dell'opera. Aveva creato, o meglio ricreato, un mondo intero. Non si trattava solo di un romanzo realistico, perché includeva anche discorsi sull'arte, la psicologia, i segreti della memoria e il funzionamento del cervello stesso. Proust si era immerso così tanto nella propria psiche che aveva fatto delle scoperte sulla memoria e sull'inconscio straordinariamente accurate. Passando da un volume all'altro, il lettore aveva la sensazione di vivere davvero quel mondo e i pensieri del narratore diventavano i suoi: il confine tra il narratore e il lettore spariva. Era un effetto magico; era come se ci fosse la vita stessa dentro.

Mentre si sforzava di terminare il volume finale, Proust era ansioso di arrivare all'attimo in cui il narratore sarebbe finalmente riuscito a scrivere il

romanzo che il lettore aveva appunto letto fino a quel momento. Sentiva, infatti, che stava perdendo le forze e la morte si avvicinava. Durante tutta la fase di produzione dell'opera, aveva chiesto all'editore di fermarne la stampa perché un evento a cui aveva assistito doveva essere incluso nel libro. Ora, intuendo di essere ormai prossimo alla morte, chiese alla sua assistente di prendere degli appunti finali. Finalmente capiva come ci si sente a essere vicini alla fine e voleva perfezionare una scena scritta in precedenza ambientata sul letto di morte: non era abbastanza reale da un punto di vista psicologico. Morì due giorni dopo e non vide mai tutti i sette volumi stampati.

Le chiavi della supremazia

> «Il cuoco Ting macellava un bue per il nobile Wen-hui. […] "Ah, è meraviglioso!", disse il nobile Wen-hui. "Pensare che un'abilità possa raggiungere questi livelli!". Il cuoco Ting posò il coltello e rispose: "Per me conta solo la Via, che oltrepassa l'abilità. Quando ho iniziato a macellare buoi, non vedevo altro che il bue. Dopo tre anni non vedevo più il bue intero. E ora – ora lo affronto con lo spirito e non lo guardò più con gli occhi. La percezione e la comprensione sono sospese e lo spirito va dove vuole".»
>
> *Chuang Tzu*, antico scrittore cinese, IV secolo a.C.

Si legge di Maestri, che nel corso della storia hanno affrontato ogni forma possibile e immaginabile di impresa umana, i quali descrivono la sensazione di aver ottenuto improvvisamente una forza intellettuale superiore dopo anni di immersione nel proprio settore. Il grande Maestro di scacchi Bobby Fischer diceva di riuscire a pensare al di là delle varie mosse delle pedine sulla scacchiera; dopo un po' riusciva a vedere «campi di forze» che gli permettevano di anticipare l'andamento dell'intera partita. Il pianista Glenn Gould non doveva più concentrarsi sulle note e le partiture della musica che suonava perché ormai riusciva a vedere l'intera architettura del pezzo e a interpretarla. Albert Einstein non solo riuscì a trovare la risposta a un problema ma addirittura un modo nuovo di vedere

l'universo grazie a un'immagine visiva che intuì all'improvviso. L'inventore Thomas Edison parlò di una visione che aveva avuto sull'illuminazione di un'intera città con la luce elettrica, il cui sistema complesso gli venne in mente grazie a una singola immagine.

In tutti gli esempi, questi esperti di varie abilità descrivono la sensazione di *vedere di più*. Furono in grado di afferrare improvvisamente una situazione nella sua interezza grazie a un'immagine o un'idea, oppure alla combinazione delle due. Sentirono questa forza come *intuizione* o *sensibilità superiore*.

Visto il potere che questa capacità può portare e il contributo importantissimo che i Maestri che ne sono dotati hanno dato alla cultura, verrebbe da pensare che una forma di intelligenza di così alto livello sia il soggetto di un'infinità di libri e che la forma di pensiero che vi è legata venga promossa a ideale al quale aspirare. Stranamente, però, non è così. Questa forma di intelligenza o è ignorata, relegata all'inspiegabile reame della mistica e dell'occulto, o è attribuita al genio e alla genetica. Qualcuno cerca addirittura di sfatare questo tipo di potere in generale, affermando che i Maestri esagerano le loro esperienze e che la loro forza cosiddetta intuitiva altro non è che una forma estesa del pensiero, fondata sulla loro conoscenza superiore di un certo settore.

Il motivo di questa indifferenza generale è semplice: noi umani ormai riconosciamo solo una forma di pensiero e intelligenza, cioè la razionalità. Il pensiero razionale è per sua natura sequenziale. Osserviamo il fenomeno A, ne deduciamo la causa B e forse possiamo anticiparne la reazione C. Nel caso del pensiero razionale, possiamo ricostruire i vari passaggi seguiti per arrivare a una conclusione o a una risposta. Questa forma di pensiero è molto efficace e ci ha resi più forti. L'abbiamo sviluppata per comprendere il mondo e ottenerne il controllo. Il percorso intrapreso da una persona per arrivare a una risposta grazie a un'analisi razionale può essere esaminato e verificato ed è per questo che lo teniamo in così grande considerazione. Preferiamo cose che possono essere ridotte a formule e descritte con parole precise. Ma le intuizioni raccontate dai Maestri non possono essere riproposte in formule e non è possibile ricostruire i passaggi fatti per ottenerle. Non possiamo entrare nella mente di Albert Einstein e capire come abbia colto al volo la natura della relatività del tempo. Ma siccome riconosciamo la razionalità come l'unica forma di intelligenza legittima,

questa esperienza del «vedere di più» deve per forza essere o una forma di pensiero razionale molto più rapida o un miracolo della natura.

Il problema che ci ritroviamo ad affrontare è che questa intuizione di alto livello, il segno estremo della supremazia, comporta un processo che per sua natura è diverso dalla razionalità, e che è molto più accurato e percettivo. Ha accesso a parti più profonde della realtà. È un tipo di intelligenza assolutamente legittimo, ma che deve essere compreso per i propri meriti. Comprendendolo, inizieremo a capire che questo potere non è miracoloso, ma intrinsecamente umano e a disposizione di tutti noi.

Cerchiamo di afferrare questa forma di pensiero esaminando il modo in cui può operare in due settori molto diversi – le scienze della vita e l'arte della guerra.

Se dovessimo studiare un certo animale per poterlo comprendere, divideremmo l'analisi in più parti. Ne analizzeremmo gli organi, il cervello e la struttura anatomica per capire come si sia adattato all'ambiente diversamente da altri animali. Ne studieremmo i modelli di comportamento, come si procura il cibo e i rituali d'accoppiamento. Esamineremmo il suo modo di interagire con l'ecosistema. In questo modo, prendendo l'animale in esame da varie angolazioni, riusciremmo a metterne insieme un'immagine accurata. Nel caso della guerra, potremmo procedere alla stessa maniera, dividendo l'analisi in parti: le manovre sul campo, il rifornimento d'armi, la logistica, la strategia. Con una vasta conoscenza dell'argomento, riusciremmo ad analizzare l'esito di una battaglia e ottenere delle conclusioni interessanti; oppure, con una certa esperienza sul campo, potremmo condurre un esercito in battaglia e fare un buon lavoro.

Se portiamo quest'analisi avanti il più possibile, però, ci accorgiamo che manca qualcosa. Un animale non è solo la mera somma delle sue parti che possiamo comprendere semplicemente mettendole insieme. L'animale ha le proprie esperienze ed emozioni, che giocano un ruolo fondamentale nel comportamento, ma che sono anche elementi che non possiamo né vedere né misurare. L'animale interagisce in maniera complessa con l'ambiente e questa complessità è distorta se la spezziamo in varie sezioni. Anche la continua interazione fluida e multidimensionale con l'ambiente è qualcosa che rimane invisibile ai nostri occhi. Nel caso della guerra, una volta che la battaglia è ingaggiata, si è esposti a quella che viene definita la «nebbia di guerra», l'elemento di assoluta imprevedibilità che entra in gioco quando

due forze opposte si fronteggiano e che impedisce di anticipare qualcosa con precisione. La situazione è in continuo mutamento mentre una parte reagisce all'altra e accade l'imprevedibile. La battaglia in tempo reale ha una natura variabile e interattiva che non può essere ridotta alle sue parti e a una semplice analisi, e di nuovo è qualcosa che non possiamo né vedere né misurare.

L'elemento invisibile che costituisce l'intera esperienza dell'animale e che rende la battaglia un'entità fluida e complessa può avere diversi appellativi. Per gli antichi cinesi, che comprendevano quest'aspetto molto bene, era conosciuto come Tao o la Via, che è presente in tutto il mondo ed è radicata nei rapporti fra le cose. La Via è visibile all'occhio esperto – nella cucina, nell'arte del legno, nella guerra e nella filosofia. Noi la chiameremo la *dinamica*, la forza vitale che inevitabilmente opera in ogni cosa che studiamo o che facciamo. È grazie a lei che il tutto funziona e che le relazioni si evolvono dall'interno. Non si tratta più solo delle mosse delle pedine sulla scacchiera, ma dell'intera partita, che comprende gli stati psicologici dei due giocatori, le strategie giocate in tempo reale, le loro esperienze passate che influenzano il presente, la comodità delle sedie su cui sono seduti, il modo in cui le loro energie si influenzano a vicenda – in una parola, tutto ciò che entra in gioco, tutto allo stesso tempo.

Grazie a un'intensa immersione in un determinato settore per un lungo periodo, i Maestri arrivano a comprendere tutti gli elementi coinvolti in ciò che stanno studiando. Raggiungono un punto in cui tutto questo è stato interiorizzato e non vedono più le singole parti, ma ottengono l'*intuizione del tutto*. Vedono letteralmente o sentono la dinamica. Nelle scienze della vita, abbiamo l'esempio di Jane Goodall, che ha studiato gli scimpanzé nelle foreste dell'Africa orientale per anni, vivendo tra di loro. Interagendo di continuo con questi primati, raggiunse un punto in cui iniziò a pensare come uno di loro e poté così scoprire degli elementi della loro vita sociale che nessun altro scienziato aveva mai nemmeno immaginato. Intuì non solo come si comportavano da individui, ma come gruppo, una parte inseparabile della loro vita. Ha fatto delle scoperte sulla vita sociale degli scimpanzé che hanno per sempre alterato il nostro modo di concepire quell'animale e che certamente non sono meno scientifiche perché nate da questo profondo livello di intuizione.

Nell'arte della guerra, possiamo portare ad esempio il generale tedesco Erwin Rommel, che si dice possedesse la più alta forma di intuizione mai riportata nella storia delle grandi battaglie. Riusciva a sentire dove il nemico avrebbe attaccato e a sventarne i piani; lanciava offensive proprio nei punti deboli delle loro linee di difesa. Sembrava che avesse cento occhi e una capacità quasi oracolare di prevedere il futuro. Fece tutto questo nei deserti dell'Africa settentrionale, dove era quasi impossibile farsi un'idea precisa del terreno. La forza di Rommel, però, non era occulta. Semplicemente possedeva una conoscenza più profonda di tutti gli aspetti di una battaglia rispetto ad altri generali. Volava in continuazione sopra il deserto con il suo aeroplano, ottenendo così una visione aerea del terreno. Era un meccanico esperto e sapeva quindi tutto dei carri armati e che cosa aspettarsi da loro. Studiava in dettaglio la psicologia dell'esercito opposto e dei suoi generali. Interagiva con i suoi soldati e sapeva bene fin dove poteva spingerli. Qualsiasi cosa studiasse, lo faceva con la massima concentrazione e profondità. Giunse al punto in cui interiorizzò tutti questi dettagli. Si fusero in un unico insieme nel suo cervello, così da offrirgli un'idea chiara della situazione generale e la possibilità di sentirne la *dinamica*.

Ottenere questa intuizione per il tutto e sentire la *dinamica* richiede semplicemente del tempo. Siccome è stato dimostrato che il cervello si altera fisicamente dopo circa diecimila ore di pratica, questa intuizione dovrebbe essere il risultato di una trasformazione che avviene nel cervello dopo circa ventimila ore o più. Con tutta questa pratica ed esperienza, nel cervello si saranno formate le connessioni necessarie fra le varie forme di conoscenza. I Maestri in questo modo capiscono come ogni cosa interagisca in maniera organica e possono intuire schemi e soluzioni in un istante. Questa forma di pensiero così fluida non si palesa in maniera graduale, piuttosto si esprime con dei lampi e delle illuminazioni che avvengono quando il cervello compie dei collegamenti improvvisi fra varie conoscenze, facendoci provare la *dinamica* in tempo reale.

Molti preferiscono pensare che queste intuizioni operino in maniera sequenziale, ma che siano semplicemente troppo veloci e quindi chi pensa non ne coglie le varie fasi. Questo ragionamento deriva dal desiderio di ridurre ogni forma di intelligenza allo stesso livello razionale. Ma prendiamo una scoperta come quella della teoria della relatività: se nemmeno Albert Einstein stesso riuscì a ricostruire i passaggi che, con il

senno di poi, lo hanno portato all'intuizione della relatività del tempo, perché mai dovremmo credere che quei passaggi esistano davvero? Dobbiamo fidarci dell'esperienza e delle descrizioni dei Maestri, persone con altissimi livelli di coscienza di sé e abilità analitiche.

Sarebbe però sbagliato pensare che i Maestri seguano semplicemente un'intuizione operando al di fuori di ogni pensiero razionale. Innanzitutto, è solo grazie al duro lavoro, alla profondità della loro conoscenza e allo sviluppo delle loro capacità analitiche che hanno raggiunto quella più alta forma di intelligenza. Secondo, quando hanno l'intuizione, la sottopongono sempre a riflessione e ragionamento. Nelle scienze, dedicano mesi e anni a verificare la folgorazione. Nelle arti, devono decifrare le idee che hanno intuito e plasmarle in una forma concreta in maniera razionale. È difficile per noi immaginare tutto questo, perché crediamo che l'intuizione e la razionalità si escludano a vicenda, quando in realtà, a questo livello così elevato, operano insieme in maniera uniforme. Il ragionamento dei Maestri è guidato dall'intuizione e l'intuizione nasce dalla loro intensa concentrazione razionale. Le due parti sono fuse in un tutt'uno.

Sebbene il tempo sia un fattore decisivo per raggiungere la supremazia e ottenere questa intuizione, non si tratta di tempo neutrale e nemmeno parliamo solo dal punto di vista quantitativo. Il valore di un'ora di pensiero di Einstein a sedici anni non è uguale a un'ora passata a studiare un problema di fisica da un adolescente medio. Non è questione di studiare una materia per venti anni e diventarne Maestro. Il tempo che porta alla supremazia dipende dall'intensità della vostra concentrazione.

La chiave per raggiungere questo più alto livello di intelligenza è rendere i nostri anni di studio *qualitativamente* ricchi. Non assimiliamo semplicemente delle informazioni, ma le interiorizziamo e le rendiamo nostre trovando il modo di mettere in pratica tutta la nostra conoscenza. Cerchiamo connessioni tra i vari elementi che stiamo imparando, delle leggi nascoste che percepiamo durante la fase dell'Apprendistato. Se incontriamo degli ostacoli o se falliamo, non li ignoriamo semplicemente perché offendono la nostra autostima. Al contrario, riflettiamo sul loro perché cercando di capire che cosa sia andato storto e distinguere eventuali elementi ricorrenti nei nostri errori. A mano a mano che andiamo avanti, iniziamo a mettere in discussione alcuni dei presupposti e delle convenzioni che abbiamo imparato. Presto, cominciamo a sperimentare e diventiamo

sempre più attivi. Dobbiamo affrontare ogni momento di questo percorso verso la supremazia con grande intensità. Ogni istante, ogni esperienza ha da insegnarci qualcosa di profondo. Dobbiamo essere sempre vigili e non fare le cose tanto per farle.

La persona che esemplifica al meglio quest'uso del tempo è Marcel Proust, il cui romanzo, *Alla ricerca del tempo perduto*, riguarda proprio quest'argomento. «Perduto» in francese si dice *perdu*, che significa anche «sprecato». Sia a Proust stesso sia ai tanti che lo conoscevano da giovane, doveva sembrare alquanto improbabile che Marcel avrebbe mai raggiunto la supremazia, perché in apparenza sembrava non far altro che sprecare tempo prezioso. Sembrava che le uniche cose che facesse fossero leggere libri, fare passeggiate, scrivere lettere interminabili, frequentare feste, dormire tutto il giorno e pubblicare delle frivole storielle sulla società del suo tempo. Quando finalmente si impegnò a tradurre Ruskin, vi impiegò tantissimo tempo e si imbarcò in compiti che sembravano irrilevanti, come andare a visitare i luoghi che Ruskin descriveva, cosa che nessun altro traduttore avrebbe nemmeno lontanamente pensato di fare.

Lo stesso Proust si lamentava di tutto il tempo che aveva perso da ragazzo e di quanto poco avesse ottenuto in vita sua, ma queste lamentele non devono essere prese così per buone, perché in realtà Proust non si è mai arreso. Nonostante la debolezza fisica e gli attacchi di depressione, ha continuato a imbarcarsi in imprese sempre nuove e ad ampliare la portata della propria conoscenza. Era instancabile e tenace. Quei momenti di smarrimento erano il suo modo di spingersi avanti e ricordare a se stesso il poco tempo che gli rimaneva. Era ben consapevole che c'era un destino, uno scopo più grande per quella sua stranezza, e che era suo dovere avverarlo grazie alla scrittura.

Ciò che rese i suoi venti anni qualitativamente diversi da quelli di una persona qualsiasi fu l'intensità della sua attenzione. Non leggeva semplicemente dei libri, ma li sezionava, li analizzava con rigore e ne traeva lezioni preziose da applicare alla propria vita. Tutto quel leggere inculcò nel suo cervello diversi stili che andarono ad arricchire il suo scrivere. Non socializzava e basta, ma si sforzava di capire le persone nel loro intimo e di carpirne le motivazioni segrete. Non analizzava con leggerezza la propria psiche, ma si immergeva in profondità nei vari livelli della sua coscienza tanto da sviluppare delle opinioni sul funzionamento

della memoria che anticiparono tante scoperte future delle neuroscienze. Non si è limitato a tradurre, ma si è sforzato di entrare nella mente di Ruskin. Alla fine, è riuscito anche a sfruttare la morte della madre per intensificare questo sviluppo interiore. Non avendo più il suo supporto, sarebbe dovuto uscire dalla depressione grazie alla scrittura, trovando un modo di ricreare il sentimento che provava per lei nei libri che scriveva. Come descrisse tempo dopo, tutte quelle esperienze furono come semi e, una volta che iniziò a scrivere il romanzo, divenne un giardiniere che coltivava e accudiva le piante che avevano messo radici tanti anni prima.

Grazie ai propri sforzi, si trasformò da apprendista a scrittore e traduttore maturo e da lì a romanziere che sapeva bene di che cosa scrivere, quale voce adottare e come avvicinarsi alla sua materia. A un certo punto, dopo che aveva iniziato a scrivere il libro, subì una terza trasformazione. Idee e ricordi iniziarono a inondargli la mente. A mano a mano che il libro cresceva, ne intuiva la forma globale e la relazione fra le varie tessere del mosaico. Quell'immenso romanzo aveva una dinamica viva e pulsante che gli era ormai chiara. Era dentro a ciascuno dei suoi personaggi e a quella fetta di società francese di cui stava scrivendo. Ma cosa ancora più importante, era dentro al narratore (Proust stesso) e quando leggiamo il suo romanzo è come se provassimo davvero i pensieri e le sensazioni di un'altra persona. Ottenne questo effetto grazie alla forza intuitiva che aveva raggiunto in quasi trent'anni di analisi e lavoro continuo.

Come Proust, anche voi dovete conservare un senso del destino al quale sentirvi sempre legati. Siete unici e questa vostra unicità ha un suo perché. Dovete considerare ogni battuta di arresto, fallimento o avversità come una prova lungo il vostro percorso, come semi piantati che daranno i loro frutti, se saprete coltivarli. Nessun momento è sprecato se presterete attenzione e imparerete la lezione insita in ogni esperienza. Dedicandovi costantemente alla materia che soddisfa le vostre inclinazioni e affrontandola da tanti punti di vista diversi, non farete altro che arricchire il terreno affinché quei semi possano mettere radici. Magari non vi rendete conto di tutto questo nel presente, ma accade davvero. Non perdete mai di vista il vostro Progetto di vita e così, inconsciamente, vi ritroverete a prendere le scelte giuste. Con il tempo, la supremazia arriverà.

L'intuizione di alto livello di cui stiamo parlando ha origine nella nostra evoluzione come animali pensanti per eccellenza; essa ha infatti uno scopo

evolutivo che ci sarà utile comprendere bene e che è assai pertinente ai tempi in cui viviamo.

Le radici dell'intuizione magistrale

Per quasi tutti gli animali, il fattore determinante per la sopravvivenza è la velocità. Pochi secondi possono fare la differenza tra sfuggire a un predatore o andare incontro a morte certa. Per ottenere questa velocità, gli organismi hanno sviluppato degli istinti complessi. Una risposta istintiva è immediata e di norma è innescata da stimoli precisi. Ci sono organismi viventi che possiedono degli istinti così calibrati in base a ogni situazione da sembrare che possiedano delle capacità straordinarie.

Prendete, per esempio, la vespa *Ammophila*. Con una velocità incredibile, la femmina di *Ammophila* è in grado di pungere le sue vittime – ragni, scarabei e bruchi – nel punto esatto per paralizzarle ma non ucciderle. Depone quindi le uova nella carne paralizzata offrendo così alla sua larva nutrimento fresco su cui banchettare per giorni. I punti da colpire sono diversi in ciascuna di queste prede; per esempio, nel caso del bruco, ne deve colpire ben tre per paralizzarlo interamente. Siccome è un'operazione molto delicata, a volte la vespa manca il bersaglio e uccide la vittima, ma in generale la sua percentuale di successo è abbastanza alta da assicurare la sopravvivenza della prole. Non c'è tempo per calcolare il tipo di preda e il punto esatto da colpire. L'azione è fulminea, come se la vespa intuisse i centri nervosi delle vittime e li sentisse da dentro.

I nostri progenitori primitivi avevano un proprio bagaglio di istinti, molti dei quali rimangono sepolti dentro ciascuno di noi ancora oggi. Sviluppando la capacità di ragionamento, però, dovettero distaccarsi dall'ambiente circostante e dipendere sempre meno dall'istinto. Per notare i modelli di comportamento degli animali dei quali seguivano le tracce, dovevano collegarli ad azioni non apparenti nell'immediato. Facevano calcoli simili anche quando si trattava di localizzare delle risorse di cibo o di orientarsi nelle grandi distanze che coprivano a piedi. Grazie a questa capacità di distaccarsi dall'ambiente e riconoscere degli elementi ricorrenti, ottennero una forza mentale immensa, ma questo sviluppo presentava anche un grosso pericolo: quantità sempre maggiori di informazioni che il cervello

doveva processare e la conseguente perdita di velocità nel reagire agli eventi.

Questa lentezza avrebbe potuto segnare la fine della nostra specie, se il cervello umano non avesse sviluppato una capacità che potesse compensarla. Gli anni passati a seguire le tracce di determinati animali e a osservare il paesaggio circostante fecero sì che i nostri progenitori si facessero un'idea dell'ambiente in tutta la sua complessità. Conoscendo i modelli comportamentali dei vari animali, impararono ad anticipare le mosse del predatore e a capire dove si nascondesse la preda. Conoscevano le distanze che percorrevano così bene da poter spostarsi per quegli spazi in maniera veloce ed efficace, senza avere più bisogno di calcolarne le distanze. In altre parole, svilupparono una forma primitiva di intuizione. Grazie alla pratica e all'esperienza continua, recuperarono parte dell'immediatezza e della velocità che avevano perso. Invece di reagire in maniera istintiva, lo facevano in maniera intuitiva. A questo livello, l'intuizione era più potente dell'istinto, poiché non era legata a delle circostanze o degli stimoli specifici, ma poteva essere applicata a un campo d'azione molto più vasto.

Il cervello dei nostri antenati non era ancora sovraccaricato da tutte le informazioni che passano con il linguaggio e nemmeno dalle complessità del vivere in gruppi numerosi. Interagendo in maniera così diretta con l'ambiente, riuscirono a sviluppare una forza intuitiva nel giro di pochi anni. Ma per noi, che viviamo in un ambiente ben più complesso, questo processo può richiedere quindici o venti anni. La nostra *intuizione di alto livello*, però, ha le proprie salde radici in quella primitiva.

L'intuizione, sia quella primitiva sia quella superiore, è essenzialmente alimentata dalla memoria. Ogni volta che acquisiamo un'informazione di qualunque tipo, la immagazziniamo nei sistemi mnemonici del cervello. La stabilità e la durevolezza di questi sistemi dipendono dalla ripetizione, dall'intensità dell'esperienza e da quanto attentamente prestiamo attenzione. Se durante una lezione sul lessico di una lingua straniera non ci concentriamo davvero, non ricorderemo nulla. Se, al contrario, ci troviamo nel Paese in cui si parla tale lingua e sentiamo le parole ripetersi in un contesto, presteremo maggiore attenzione perché saremo costretti a farlo e la traccia mnesica risulterà più stabile.

Secondo il modello sviluppato dallo psicologo Kenneth Bowers, ogni volta che incontriamo un problema – un viso da riconoscere, una parola o una frase da riportare alla mente – i sistemi mnemonici del cervello si attivano e la ricerca della risposta giusta si sviluppa lungo determinate vie nervose. Tutto questo accade senza che ne siamo consapevoli. Quando un certo sistema è attivato a sufficienza, ricordiamo all'improvviso il nome legato al volto o la frase appropriata. Queste sono forme di intuizione di basso livello che proviamo nella vita di tutti i giorni. I passaggi percorsi per giungere al riconoscimento del viso di una certa persona o al ricordo di un nome non si possono ricostruire.

Chi ha dedicato anni ad apprendere un certo argomento o campo di studio ha sviluppato così tanti di questi sistemi mnemonici che il suo cervello è alla costante ricerca di connessioni tra le varie informazioni. Quando ci si confronta con un problema di elevata difficoltà, la ricerca si dirama in cento direzioni a livello inconscio, guidata intuitivamente verso il punto in cui la risposta potrebbe trovarsi. Si attivano tantissimi sistemi e all'improvviso vengono in mente idee e soluzioni. Quelle che sembrano migliori e più appropriate si imprimono nella memoria e si agisce in base a esse. Invece di ragionare attraverso un percorso graduale, la risposta salta in mente con un senso di immediatezza. L'elevato numero di esperienze e ricordi che si imprimono nella mente permette ai Maestri di esplorare un'area così vasta da assumere le dimensioni e la sensazione della realtà stessa, della *dinamica*.

Il Maestro di scacchi Bobby Fischer aveva affrontato così tante partite e assistito a così tante mosse e reazioni di avversari diversi da avere delle tracce mnestiche molto potenti. Aveva interiorizzato un numero incredibile di schemi. A un certo punto del suo sviluppo, tutti quei ricordi si fusero nella sensazione della dinamica generale della partita. Non vedeva più delle semplici mosse sulla scacchiera alle quali rispondere con delle contromosse già proposte in passato, piuttosto riusciva a vedere e ricordare delle sequenze di mosse potenziali che si presentavano come campi di forza che si muovevano sulla scacchiera. Con una comprensione della partita così profonda, poteva intrappolare i suoi avversari prima che si rendessero conto di che cosa stava succedendo e poteva sbaragliarli con la stessa velocità e precisione con cui l'*Ammophila* assesta il suo colpo.

In settori quali lo sport o la guerra, o in qualsiasi altra impresa competitiva in cui è essenziale essere veloci, le decisioni dei Maestri basate sull'intuizione sono molto più efficaci che se avessero cercato di analizzare tutti gli elementi della situazione per trovare la risposta migliore. Ci sono troppe informazioni da prendere in considerazione in troppo poco tempo. Sebbene la forza dell'intuizione si sia sviluppata in origine per la rapidità che generava, è diventata qualcosa che si può applicare anche alle arti e alle scienze, o a qualsiasi altro campo caratterizzato da elementi complessi e in cui il tempo non è necessariamente un fattore decisivo.

Questa intuizione di alto livello, come ogni altra capacità, richiede pratica ed esperienza. All'inizio, le intuizioni sono così fioche che non prestiamo loro attenzione o non ci fidiamo. Tutti i Maestri parlano di questo fenomeno. Con il tempo, però, imparano a notare quelle idee che vengono loro in mente tanto rapidamente. Imparano ad agire in base a esse e a verificarne la validità. Alcune non portano da nessuna parte, ma altre producono dei risultati immensi. Con il tempo, i Maestri si accorgono di poter evocare sempre più intuizioni di alto livello, che ormai si innescano in ogni dove nel loro cervello. Accedendo a questo livello di pensiero in maniera sempre più regolare, riescono a fonderlo con il proprio pensiero razionale.

Bisogna capire che l'intelligenza intuitiva si è sviluppata per aiutarci a processare strati sempre più complessi di informazioni e farci così un'idea dell'insieme. Nel mondo odierno, il bisogno di possedere questo tipo di intelligenza è più imperativo che mai. Perseguire una qualsiasi carriera è difficile e richiede pazienza e disciplina. Ci sono così tanti elementi di cui essere padroni che l'impresa può spaventare. Dobbiamo imparare a gestire aspetti tecnici, i tatticismi politici e sociali, le reazioni pubbliche al nostro operato e il cambiamento costante del settore. Se a tutto questo materiale da studiare, già scoraggiante di per sé, aggiungiamo l'enorme quantità di informazioni che oggigiorno abbiamo a nostra disposizione e che dobbiamo conoscere a menadito, la cosa sembra andare ben al di là delle nostre possibilità.

Quando ci troviamo ad affrontare una tale complessità, ci sentiamo spesso sfiduciati prima ancora di iniziare. Sempre più persone in quest'ambiente così sovraccaricato sono tentate di rinunciare. Si lasciano andare all'agio e alla comodità; si accontentano di un'idea semplificata

della realtà e di modi di pensare convenzionali; cadono preda di formule seducenti che offrono conoscenza facile e veloce. Perdono il gusto di sviluppare abilità che richiedono tempo e un ego robusto – le prime fasi di apprendimento di una certa capacità possono infatti ferire la nostra autostima, in quanto ci diventa chiara la nostra goffaggine. Queste persone inveiscono contro il mondo e incolpano gli altri dei propri problemi; trovano ogni sorta di giustificazione politica per la loro rinuncia quando in realtà sono loro che non sanno gestire le sfide insite nell'affrontare la complessità. Cercando di semplificare la loro vita mentale, si disconnettono dalla realtà e neutralizzano il potere sviluppato dal cervello umano nel corso di milioni di anni.

Questo desiderio per ciò che è facile ci contagia tutti, spesso in una maniera di cui nemmeno ci rendiamo conto. L'unica soluzione è la seguente: dobbiamo imparare a zittire l'ansia che proviamo ogni volta che dobbiamo affrontare qualcosa che ci sembra complesso e caotico. Nel cammino che da apprendisti ci porta a diventare Maestri, dobbiamo imparare pazientemente i vari elementi e le capacità necessarie senza mai guardare troppo in avanti. In momenti di crisi, dobbiamo abituarci a mantenere la calma e non reagire in modo eccessivo. Se la situazione è complessa e gli altri cercano delle semplici risposte o bianche o nere, oppure si affidano alle solite convenzioni, allora è essenziale dimostrare di saper resistere a tale tentazione. Dobbiamo mantenere la nostra capacità negativa e un certo grado di distacco. In questo modo svilupperemo una tolleranza e anche un gusto per questi momenti caotici e ci abitueremo a trovare soluzioni e possibilità diverse. Impareremo così a tenere a bada l'ansia, un'abilità chiave in questi tempi così caotici.

Assieme a quest'autocontrollo, dobbiamo inoltre migliorare la nostra memoria, una delle capacità più importanti in quest'ambiente così orientato verso la tecnologia. Il problema che la tecnologia ci presenta è che aumenta la quantità di informazioni a nostra disposizione, ma allo stesso tempo peggiora la capacità della nostra memoria di tenerla a mente. Quei compiti che una volta facevano esercitare il cervello – ricordare i numeri telefonici, fare dei calcoli, orientarsi per le vie di una città – sono ormai svolti per noi e, come un qualsiasi altro muscolo, il cervello si fa sempre più fiacco per la mancanza di esercizio. Per controbilanciare questo effetto, nel nostro tempo libero non dovremmo cercare solo divertimento e distrazioni. Dovremmo

trovare degli hobby – un gioco, uno strumento musicale, una lingua straniera – che ci faccia divertire, ma che ci offra anche la possibilità di rafforzare la nostra capacità mnemonica e la flessibilità del cervello. Così facendo, ci abitueremo a processare vaste quantità di informazioni senza sentirci in ansia o sovraccaricati.

Seguendo fedelmente questo percorso per abbastanza tempo, saremo premiati con l'intuizione. La bestia vivente e cangiante che è il nostro campo di studio sarà interiorizzata e vivrà dentro di noi. Possedere anche la minima parte di questo potere ci distinguerà immediatamente dagli altri, che si ritrovano sopraffatti e alla ricerca di semplificare ciò che è essenzialmente complicato. Reagiremo in maniera più veloce ed efficace degli altri. Ciò che ci sembrava caotico ci apparirà semplicemente come una situazione fluida, con una sua dinamica particolare che comprendiamo e che possiamo gestire con sufficiente facilità.

È interessante notare come molti Maestri che hanno raggiunto l'intuizione di più alto livello con il passare degli anni sembrano ringiovanire, nella mente e nello spirito – una cosa che dovrebbe incoraggiarci tutti! Non hanno più bisogno di impiegare tanta energia per capire i vari fenomeni e riescono a pensare in maniera creativa con velocità sempre crescente. Se non sono indeboliti dalla malattia, mantengono la loro spontaneità e scioltezza mentale ben oltre i settant'anni. Tra questi ricordiamo il Maestro zen e artista Hakuin, che quando aveva passato i sessant'anni dipinse delle opere d'arte che sono considerate tra le più grandi della sua epoca, notevoli per la freschezza di espressione che rivelano. Un altro esempio è il regista e produttore cinematografico spagnolo Luis Buñuel, i cui film surrealisti sembravano diventare più intensi e sensazionali con l'avanzare dell'età. L'esempio perfetto di questo caso, però, è indubbiamente Benjamin Franklin.

Franklin era sempre stato un acuto osservatore dei fenomeni naturali, ma con gli anni la sua arguzia non fece altro che aumentare. Superati i settanta e anche gli ottanta anni, continuava a sostenere opinioni che precorrevano in maniera straordinaria i tempi, incluse idee avanzate sulla salute e la medicina, la meteorologia, la fisica, la geofisica, l'evoluzione, l'uso di aeroplani a scopi militari e commerciali e tanto altro ancora. Con l'età applicò questa sua rinnovata inventiva per superare le crescenti debolezze fisiche. Per migliorare la vista e così la qualità di vita, inventò le

lenti bifocali. Siccome non riusciva più a raggiungere i libri sugli scaffali più alti, creò un braccio meccanico estendibile. Poiché aveva bisogno di copie dei suoi lavori, ma non riusciva a uscire di casa, inventò una macchina per stampa con rotativa che riproduceva una copia accurata di un documento in meno di due minuti. Negli ultimi anni della sua vita, ebbe delle intuizioni sulla politica e il futuro dell'America che agli occhi della gente lo fecero passare per veggente, un uomo dotato di qualità magiche. William Pierce, un delegato della Convenzione Federale incontrò Franklin poco prima che morisse e scrisse: «Franklin è conosciuto per essere il più grande filosofo della nostra epoca; sembra che comprenda tutte le operazioni della natura. […] Ha ottantadue anni e possiede l'acutezza mentale pari a quella di un venticinquenne».

È interessante pensare quale grado di conoscenza avrebbero potuto raggiungere questi Maestri se fossero vissuti più a lungo. Forse in futuro, con l'aspettativa di vita sempre maggiore, assisteremo a esempi alla Benjamin Franklin che raggiungeranno età anche più avanzate.

Il ritorno alla realtà

Si potrebbe discutere all'infinito su che cosa costituisca la realtà ma, per la nostra definizione, partiremo da un fatto semplice e innegabile: la vita su questo pianeta è iniziata circa quattro miliardi di anni fa, sotto forma di organismi monocellulari. Queste cellule, forse proprio una in particolare, sono gli antenati comuni a tutte le forme di vita successive. Da quella singola fonte si sono ramificate diverse forme di vita. Circa 1.2 miliardi di anni fa, sono apparse le prime creature pluricellulari; seicento milioni di anni fa si è invece verificato lo sviluppo più importante: l'apparizione di organismi con un sistema nervoso centrale, il punto di partenza che avrebbe portato alla formazione del cervello che possediamo oggigiorno. Durante l'esplosione cambriana, che avvenne circa cinquecento milioni di anni fa, nacquero i primi animali semplici, seguiti dai vertebrati. Circa trecentosessanta milioni di anni fa si trovano invece le prime tracce sulla Terra delle creature anfibie e centoventi milioni di anni fa quelle dei primi mammiferi. Sessanta milioni di anni fa si staccò un nuovo ramo di mammiferi, quello dei primati dai quali discendiamo. Il primo antenato

umano arrivò circa sei milioni di anni fa e quattro milioni di anni dopo troviamo il nostro antenato più recente, l'*Homo erectus*. Infine, l'uomo anatomicamente moderno emerse circa duecentomila anni fa, dotato di un cervello grossomodo della stessa grandezza di quello attuale.

In questa catena di avvenimenti estremamente complessa, possiamo individuare, in determinati momenti critici, un antenato singolo dal quale l'essere umano si è poi evoluto (le prime cellule, gli animali semplici, i mammiferi e poi i primati). Alcuni archeologi hanno addirittura ipotizzato l'esistenza di un'unica antenata femmina dalla quale sono discesi tutti gli esseri umani moderni. Risalendo questa catena, tornando indietro nel tempo, risulta chiaro che ciò che siamo oggi – la nostra particolare costituzione fisiologica – è intimamente connesso a ciascuno di quegli antenati originari, finanche alle prime cellule. Siccome tutte le forme di vita derivano da questo inizio comune, sono tutte interconnesse in qualche modo e anche noi umani siamo intrinsecamente legati a questa rete. È innegabile.

Chiameremo questa interrelazione di vita la *realtà assoluta*. Rapportandosi a questa realtà, la mente umana tende ad andare in una di queste due direzioni. Da una parte, la mente tende ad allontanarsi da questa intercorrelazione per concentrarsi invece sulle distinzioni fra le cose, estrapolando gli oggetti dal loro contesto per analizzarli come entità separate. Portata all'estremo, questa tendenza conduce a delle forme di conoscenza altamente specializzate. Si possono notare molti segni di questa tendenza nel mondo odierno – le divisioni microscopiche tra i vari campi di studio nelle università o le specializzazioni sempre più minute nelle scienze. Nella cultura più generale, la gente tende a fare distinzioni anche minime tra argomenti che sono connessi o che addirittura si sovrappongono e discutono all'infinito delle loro differenze. Distinguono tra la società civile e militare, anche quando in una democrazia tale distinzione non è così facile da fare. (Forse mantenere la gente e i campi di studio così rigorosamente separati può essere lo stratagemma supremo di chi è al potere, una specie di *divide et impera*). Pensando a questo livello si perde il senso di interrelazione della vita e dei fenomeni e specializzandosi così tanto le idee possono risultare insolite e disconnesse dalla realtà.

Dall'altra parte, c'è la tendenza opposta del cervello che vuole creare connessioni fra ogni cosa. Ciò di solito accade a quelle persone che si dedicano a una conoscenza abbastanza a lungo così che queste associazioni

prendano vita da sole. Sebbene questa tendenza sia più facilmente riscontrabile fra i Maestri, possiamo ritrovarla anche in certi movimenti e filosofie, per cui questo ritorno alla realtà si diffonde anche nella cultura, diventando parte dello spirito del tempo. Per esempio, nel mondo antico c'erano il taoismo a Oriente e lo stoicismo a Occidente, due movimenti che sono sopravvissuti per secoli. Nel taoismo esiste il concetto di Via e nello stoicismo quello di Logos, il principio ordinatore che unisce tutti gli esseri viventi. Come disse Marco Aurelio: «Fermati più spesso che puoi a osservare i legami e i rapporti fra tutte le cose dell'universo, le quali in questo loro intrecciarsi e corrispondersi reciprocamente sono tutte solidali, ciascuna infatti è conseguenza di quella precedente in virtù del moto di tensione, dell'armonia e dell'unità della sostanza stessa». Forse l'esempio più grande di tutto ciò fu il Rinascimento, un movimento culturale per il quale l'ideale era rappresentato dall'uomo universale, una persona in grado di unire tutti i vari rami della conoscenza e di avvicinarsi alla portata intellettuale del Creatore.

Forse oggi stiamo assistendo ai primi segni di un ritorno alla realtà, un Rinascimento in forma moderna. Nelle scienze, i primi semi furono piantati da Faraday, Maxwell ed Einstein, che si concentrarono sul rapporto tra fenomeni, su campi di forza invece che particelle singole. In senso più ampio, molti scienziati stanno cercando attivamente di collegare le loro specializzazioni con altre, si vedano per esempio le neuroscienze che abbracciano molte altre discipline. Notiamo segni di questo cambiamento anche nell'interesse sempre maggiore per la teoria della complessità applicata a settori disparati come l'economia, la biologia e l'informatica. Li riscontriamo anche nell'allargarsi del nostro pensiero all'intero ecosistema, come modo di concepire veramente le interazioni dinamiche in natura. Li riscontriamo nei campi della salute e della medicina, nell'approccio equilibrato che in tanti stanno assumendo per considerare il corpo come un tutt'uno. Questa tendenza è il futuro, perché lo scopo della nostra consapevolezza è sempre stato quello di connetterci alla realtà.

Come individui, possiamo prendere parte a questa tendenza semplicemente cercando di raggiungere la supremazia. Durante gli apprendistati, iniziamo in maniera naturale a imparare le varie parti e fare delle distinzioni – il modo giusto di procedere e quello sbagliato, le abilità individuali da padroneggiare e le loro tecniche specifiche, le varie regole e

convenzioni che governa no il gruppo. Nella fase Creativa-attiva, iniziamo a fondere queste distinzioni mentre sperimentiamo, plasmiamo e alteriamo le convezioni affinché soddisfino il nostro obiettivo. Raggiunta la supremazia, chiudiamo il cerchio, ritornando a un senso di completezza. Intuiamo e vediamo le connessioni fra le cose. Abbracciamo la complessità naturale della vita, facendo sì che il cervello si espanda a coprire l'intera realtà, invece di ridurla alla più angusta delle specializzazioni. È questo il risultato inevitabile di un'immersione totale in un certo settore. Possiamo quindi definire l'intelligenza come il cammino verso un pensiero che sia più contestuale e sensibile alle relazioni fra le cose.

Pensate in questi termini: normalmente la distinzione principale che fate è fra voi stessi e il mondo. C'è l'interiorità (la vostra esperienza soggettiva) e c'è l'esteriorità. Eppure ogni volta che imparate qualcosa, il vostro cervello si trasforma e crea nuove connessioni. L'esperienza che fate di qualcosa che accade nel mondo altera fisicamente il vostro cervello. I confini tra voi e il mondo esterno sono quindi molto più fluidi di quanto possiate immaginare. Quando procedete verso la supremazia, il cervello si modifica radicalmente grazie agli anni di pratica e sperimentazione attiva. Non è più il semplice ecosistema dei tempi andati. Il cervello di un Maestro è così riccamente interconnesso che arriva a somigliare al mondo fisico, un ecosistema vibrante in cui si associano e si connettono tutte le forme di pensiero. Questa somiglianza crescente fra il cervello e la vita complessa rappresenta di per sé il ritorno supremo alla realtà.

Strategie per l'ottenimento della supremazia

> «La mente intuitiva è un dono sacro e la mente razionale è un servo fedele. Abbiamo creato una società che onora il servo e ha dimenticato il dono.»
>
> *Albert Einstein*

La supremazia non è il prodotto del genio o del talento. È il risultato del tempo e dell'intensa concentrazione applicata a un determinato campo della conoscenza. C'è però anche un altro elemento, un fattore decisivo che tutti i Maestri possiedono, che sembra quasi mistico, ma che in realtà è accessibile

a tutti noi. Qualunque sia il nostro settore, c'è sicuramente un percorso accettato da tutti che porta alla vetta. È un percorso che anche altri hanno intrapreso e siccome noi umani siamo creature conformiste, la maggior parte di noi sceglierà di seguire questa rotta più convenzionale. I Maestri, al contrario, hanno una guida interiore molto forte e sono dotati di un alto livello di autocoscienza. Quello che andava bene per qualcun altro nel passato non si addice a loro, perché sanno che cercare di conformarsi a uno stampo predefinito non farebbe altro che abbattere il loro spirito e la realtà di cui sono alla ricerca sfuggirebbe loro.

È quindi inevitabile che questi Maestri, a mano a mano che avanzano nella carriera, prendano delle decisioni in momenti chiave della vita: decidono di forgiare la propria strada, una via che gli altri considereranno anticonformista ma che si addice meglio al loro spirito e ai loro ritmi, che li porterà più vicini alla scoperta delle realtà nascoste del loro oggetto di studio. Questa scelta cruciale richiede fiducia in se stessi e autocoscienza: il fattore decisivo per ottenere la supremazia. Quelli che seguono sono esempi di questo fattore in azione e delle scelte strategiche a cui conducono. Gli esempi vogliono mostrare l'importanza di questa qualità e come possiamo adattarla alle nostre circostanze.

1. Connettetevi all'ambiente – Le doti primitive

Fra le grandi imprese umane della navigazione dei mari, forse nessuna è tanto straordinaria e misteriosa quanto i viaggi delle popolazioni indigene che abitano l'area conosciuta come Oceania, che comprende le isole della Micronesia, Melanesia e Polinesia e che è formata per il 99,8% da acqua. Gli abitanti di questa regione per secoli hanno navigato i vastissimi spazi fra le isole con grande abilità. Circa mille e cinquecento anni fa, riuscirono ad attraversare diverse migliaia di chilometri fino a giungere alle Hawaii e sembra che in un'occasione si siano spinti addirittura fino ad alcune regioni del Nord e del Sud America, il tutto con delle canoe che hanno la stessa struttura e tecnologia di quelle dell'età della pietra. Nel XIX secolo, queste antiche capacità di navigazione svanirono, soprattutto a causa dell'interferenza occidentale e dell'introduzione di carte nautiche e bussole, così la fonte di quest'abilità straordinaria rimase un mistero. Nell'area della

Micronesia conosciuta come isole Caroline, però, alcuni isolani mantennero vive le antiche tradizioni anche nel XX secolo. I primi occidentali che viaggiarono con loro rimasero sbalorditi da ciò che osservarono.

Gli oceaniani viaggiavano in canoe con bilanciere laterale e una vela, l'equipaggio a bordo formato da tre o quattro uomini di cui uno fungeva da navigatore principale. Non avevano carte nautiche o altri strumenti di alcun tipo e, per gli occidentali che li accompagnarono, già quella deve essere stata un'esperienza di per sé abbastanza sconcertante. Prendevano il largo sia di giorno sia di notte (non faceva differenza per loro) e sembrava che non ci fosse nulla a guidarli. Le isole erano talmente distanti le une dalle altre che si poteva viaggiare per giorni interi senza avvistare terra. Andare fuori rotta, anche minimamente (e tempeste o altri cambiamenti meteorologici potevano causarlo), significava che non avrebbero mai avvistato la loro destinazione e che sarebbero morti – ci sarebbe voluto troppo tempo per trovare un'altra catena di isolotti e le provviste non sarebbero bastate. Eppure quegli uomini intraprendevano il viaggio per mare con uno spirito assolutamente rilassato.

Il navigatore ogni tanto osservava il cielo notturno o la posizione del sole, ma per la maggior parte del tempo parlava con gli altri o guardava semplicemente davanti a sé. A volte uno degli uomini si stendeva a pancia in giù nel mezzo della canoa e riferiva le informazioni che aveva raccolto in quella maniera. Davano l'impressione di essere dei passeggeri in un treno, che si godevano pacifici il panorama. Di notte sembravano ancora più tranquilli. Quando si avvicinavano alla meta, diventavano più vigili. Seguivano le traiettorie del volo degli uccelli nel cielo o guardavano a lungo l'acqua, che a volte raccoglievano nelle mani per poterla odorare. Arrivati a destinazione, avevano l'aria di essere conducenti che hanno guidato un treno alla stazione in orario. Sembrava che sapessero esattamente quanto tempo ci avrebbero impiegato e quante provviste fossero necessarie per compiere la traversata. Durante il viaggio apportavano gli accorgimenti perfetti a ogni eventuale cambiamento nelle condizioni atmosferiche o nelle correnti che si presentasse loro.

Curiosi di sapere come tutto ciò fosse possibile, alcuni occidentali chiesero di conoscere il loro segreto e nel corso di qualche decennio riuscirono a mettere insieme il sistema usato dagli oceaniani. Scoprirono che una delle loro principali tecniche di navigazione era seguire il corso

delle stelle. Nei secoli, avevano ideato una carta che comprendeva le orbite di quattordici costellazioni diverse. Queste costellazioni, assieme al Sole e alla Luna, descrivevano degli archi nel cielo che potevano tradursi in trentadue diverse direzioni attorno all'orbita dell'orizzonte. Gli archi rimanevano invariati, in tutte le stagioni. Dalla loro isola, tracciavano la posizione di tutte le altre isole della regione localizzando sotto quale stella si sarebbero dovuti trovare in un determinato momento della notte e sapevano che, mentre avanzavano in direzione della meta, sarebbero passati a un'altra stella. Gli oceaniani non avevano adottato alcun sistema di scrittura. Gli apprendisti navigatori dovevano quindi memorizzare quella mappa elaborata, che era in continuo movimento.

Durante il giorno, tracciavano la rotta grazie al sole. A metà giornata capivano in che direzione si stavano dirigendo dalle ombre gettate sull'albero maestro. All'alba o al tramonto prendevano come riferimento la Luna e le stelle che salivano o scendevano all'orizzonte. Per capire la distanza percorsa, sceglievano un'isola che si trovava nelle vicinanze come punto di riferimento. Seguendo le stelle potevano calcolare quando sarebbero passati vicino a quell'isola e quanto tempo mancasse ancora per giungere alla meta.

Come parte di questo sistema di navigazione, immaginavano che la canoa fosse immobile e che fossero le stelle a muoversi sopra di loro e le isole ad andargli incontro per poi passargli di fianco. Fingere che la canoa fosse immobile rendeva loro più facile calcolare la posizione rispetto al sistema di riferimento. Sebbene sapessero che non erano le isole a spostarsi, dopo tanti anni che viaggiavano con quel sistema, vivevano davvero il viaggio come se stessero tranquillamente seduti e fermi. Proprio per questo davano l'impressione di essere dei passeggeri in un treno che si godono il panorama.

La mappa del cielo era completata da decine di altri segni che avevano imparato a leggere. Durante il loro apprendistato, i giovani navigatori venivano portati al largo e lasciati lì a galla nell'oceano per ore. In questo modo imparavano a distinguere le varie correnti in base alle sensazioni che provavano sulla pelle. Dopo tanta pratica, riuscivano a leggere le correnti stendendosi sul fondo della canoa. Avevano sviluppato una sensibilità simile anche per il vento, tanto da riuscire a riconoscerne le correnti dal movimento dei capelli e della vela sul bilanciere.

Una volta vicini a un'isola, sapevano interpretare il volo degli uccelli, che si allontanavano alla mattina per andare a pescare e che al crepuscolo tornavano ai loro nidi. Riconoscevano i cambiamenti nel chiarore dell'acqua, che indicava l'avvicinamento alla terraferma, e sapevano valutare se le nuvole in lontananza riflettevano la terra sotto di loro o solo l'oceano. Bagnandosi le labbra con l'acqua di mare, ne sentivano eventuali cambiamenti di temperatura, che indicavano l'avvicinarsi all'isola. C'erano tantissimi indicatori; gli oceaniani avevano imparato a leggere ogni elemento nel loro ambiente come un segno potenziale.

La cosa più straordinaria era che il navigatore esperto sembrava non prestare alcuna attenzione a questa rete così complessa di segni. Solo uno sguardo in alto o in basso indicava che stava effettivamente valutando qualcosa. I Maestri navigatori conoscevano la mappa del cielo così bene che a loro bastava individuare un'unica stella nel cielo per sapere automaticamente dove si trovassero tutte le altre. Avevano imparato a riconoscere tutti gli altri segni così bene che per loro era ormai una cosa naturale. Possedevano una comprensione totale del loro ambiente, incluse le variabili che potevano renderlo pericoloso. Come riportò un'occidentale, quei Maestri potevano viaggiare centinaia di chilometri da un'isola all'altra con la stessa facilità con cui un tassista percorreva il labirinto di strade a Londra.

All'inizio, i primi navigatori della regione devono aver provato una grande paura quando dovettero affrontare la necessità di viaggiare per mare per trovare altre fonti di sostentamento, visti gli enormi pericoli che un viaggio del genere comportava. L'oceano doveva esser sembrato loro molto più caotico del piccolo fazzoletto di terra delle isole che abitavano. Lentamente però superarono la paura e svilupparono un sistema che si adattava magnificamente all'ambiente in cui vivevano. In quella parte del mondo, il cielo notturno è particolarmente chiaro tutto l'anno e ciò permetteva loro di sfruttare la posizione delle stelle con ottimi risultati. Usare delle piccole imbarcazioni faceva sì che mantenessero quel contatto stretto con l'acqua, che avevano imparato a riconoscere come la terra di casa. Immaginarsi immobili mentre le isole passavano loro accanto li aiutava ad avere sempre chiaro il sistema di riferimento e aveva inoltre un effetto calmante. Non dipendevano da nessun attrezzo o strumento; quel

sistema di navigazione così complesso esisteva esclusivamente nella loro mente. Stabilendo una connessone tanto profonda con l'ambiente e leggendone tutti i segni, gli oceaniani arrivavano ad avere lo stesso potere istintivo degli animali, come quello di tante specie di uccelli che percorrono il globo terrestre grazie alla loro sensibilità estrema per i campi geomagnetici del pianeta.

Dovete capire che la capacità di connettersi profondamente all'ambiente è la forma di supremazia più primigenia e per molti versi la più importante che il cervello possa donarci. Vale tanto per le acque della Micronesia quanto per un qualsiasi altro settore moderno. Questa supremazia si ottiene trasformandosi in acuti osservatori. Tutto ciò che ci circonda può essere visto come un segno da interpretare. Non bisogna prendere nulla soltanto per quel che sembra. Come gli oceaniani, possiamo scomporre le nostre osservazioni in vari sistemi. Ci sono innanzitutto le persone con cui lavoriamo e interagiamo: tutto ciò che dicono o fanno rivela qualcosa che sta sotto la loro superficie. Possiamo osservare il modo in cui interagiamo con il pubblico, come gli altri reagiscono al nostro lavoro, come i gusti della gente siano in uno stato di continuo cambiamento. Possiamo immergerci in ogni aspetto diverso del nostro campo di studio, prestando attenzione, per esempio, ai fattori economici che giocano sempre un ruolo molto importante. Dobbiamo diventare come il ragno proustiano e sentire ogni minima vibrazione nella nostra tela. Con il passare degli anni, a mano a mano che proseguiamo il percorso verso la supremazia, inizieremo a fondere la conoscenza di tutti questi vari elementi in una comprensione più globale dell'ambiente stesso. Invece di sforzarci e di sovraccaricarci per restare al passo con un ambiente complesso e in continuo mutamento, lo conosceremo dall'interno e potremo sentirne i cambiamenti prima che avvengano.

Per gli abitanti delle isole Caroline, non c'era nulla di strano in quel loro approccio alla supremazia; il metodo si adattava alla perfezione alle loro circostanze. Per noi, però, che viviamo in un'età tecnologicamente avanzata, una tale supremazia implica il dover fare una scelta anticonformista. Per diventare degli attenti osservatori, dobbiamo resistere a tutte le tentazioni offerte dalla tecnologia; dobbiamo ritornare un po' primitivi. Gli strumenti principali su cui fare affidamento sono i nostri occhi per osservare e il cervello per analizzare. Le informazioni che ci vengono

fornite dai vari mezzi di comunicazione sono solo una piccola parte della nostra connessione con l'ambiente. È facile innamorarsi del potere offertoci dalla tecnologia e considerarlo il fine e non il mezzo. Quando lo facciamo, però, ci connettiamo con un ambiente virtuale e la forza dei nostri occhi e del nostro cervello si atrofizza. Dovete vedere l'ambiente come un'entità fisica e il vostro legame con esso deve essere viscerale. Se c'è uno strumento del quale dovete innamorarvi e che potete elevare a feticcio, è il cervello, lo strumento per l'analisi delle informazioni più miracoloso e impressionante dell'universo intero, dotato di una complessità che non possiamo nemmeno immaginare e con dei poteri multidimensionali che sorpassano di gran lunga qualsiasi tecnologia per complessità e utilità.

2. Sfruttate i vostri punti di forza – La concentrazione suprema

A. Nei primi anni di vita del loro figlio, i genitori di Albert Einstein (1879-1955) ebbero di che preoccuparsi. Al piccolo Albert ci volle più del solito per iniziare a parlare e i suoi primi tentativi furono molto titubanti (per maggiori informazioni su Einstein vedi pagine 58-59 e 121-122). Aveva la strana abitudine di mormorare le parole fra sé e sé prima di pronunciarle ad alta voce. I genitori temevano che il figlio soffrisse di un qualche ritardo mentale e consultarono un medico. Poco dopo, però, il bambino si fece meno esitante nel parlare e mostrò di possedere delle doti intellettive nascoste. Era molto bravo con gli indovinelli, era tagliato per le scienze e adorava suonare il violino, in particolare Mozart, su cui si esercitava in continuazione.

I problemi ricominciarono, purtroppo, quando iniziò ad andare a scuola. Non era uno studente particolarmente bravo. Odiava dover memorizzare tanti fatti e numeri. Non sopportava la severa autorità degli insegnanti. I voti erano mediocri e, preoccupati per il suo futuro, i genitori decisero di mandarlo, ormai sedicenne, in una scuola più liberale nella città di Aarau, non distante dalla loro casa di Zurigo. La scuola usava un metodo sviluppato dal riformatore svizzero Johann Pestalozzi, che evidenziava l'importanza di imparare attraverso le proprie osservazioni, che avrebbero portato allo sviluppo di idee e intuizioni. Anche la matematica e la fisica erano insegnate in quella maniera. Non c'erano esercizi o fatti da

memorizzare; al contrario, il metodo poneva massima importanza su varie forme di intelligenza visiva che Pestalozzi considerava la chiave per il pensiero creativo.

In quell'atmosfera, il giovane Einstein fiorì. Trovava quel luogo molto stimolante. La scuola incoraggiava i ragazzi a imparare anche da soli, qualsiasi cosa rispondesse alle loro inclinazioni, e per Einstein ciò significò immergersi nella fisica newtoniana (che era una sua passione) e nei progressi recenti compiuti nell'ambito dell'elettromagnetismo. Mentre studiava Newton ad Aarau, si imbatté in alcuni problemi riguardanti il suo concetto di universo che lo turbarono profondamente e che gli fecero perdere il sonno.

Secondo Newton, infatti, tutti i fenomeni naturali possono essere spiegati con delle semplici leggi meccaniche. Conoscendo queste leggi si potrebbero dedurre le cause di quasi tutto ciò che accade nell'universo. Gli oggetti si muovono nello spazio secondo delle leggi, come quella di gravità, e tutti questi movimenti si possono misurare matematicamente. È un universo molto ordinato e razionale. Il concetto di Newton, però, si basava su due presupposti che non potevano essere provati o verificati in maniera empirica: l'esistenza del tempo e dello spazio assoluti, che si pensava esistessero indipendentemente dagli esseri viventi e dagli oggetti. Senza queste due ipotesi non ci sarebbe stato nessuno standard di valore massimo. Tuttavia era difficile mettere in discussione la genialità di quel sistema, considerando che grazie alle sue leggi gli scienziati avevano misurato accuratamente il movimento delle onde sonore, la diffusione dei gas e il moto delle stelle.

Alla fine del XIX secolo, però, il concetto newtoniano di universo meccanico iniziò a incrinarsi. Basandosi sull'opera di Michael Faraday, il grande matematico scozzese James Maxwell fece delle interessanti scoperte sulle proprietà dell'elettromagnetismo. Sviluppando quella che sarebbe diventata la teoria dei campi, Maxwell sostenne che l'elettromagnetismo non doveva essere descritto in termini di particelle cariche, ma piuttosto in termini di campi nello spazio che possono potenzialmente essere convertiti in elettromagnetismo; questi campi sono formati da vettori che si possono caricare in ogni momento. Secondo i suoi calcoli, le onde elettromagnetiche si muovono alla velocità di trecentomila chilometri al secondo, cioè alla velocità della luce. Non poteva trattarsi di una semplice coincidenza. La

luce doveva quindi essere una manifestazione visibile di un intero spettro di onde elettromagnetiche.

Questo concetto dell'universo fisico era originale e pionieristico, ma per renderlo compatibile con il sistema di Newton, Maxwell e altri scienziati ipotizzarono l'esistenza di un «etere luminifero», una sostanza che poteva oscillare e formare le onde elettromagnetiche, in maniera analoga all'acqua che produce le onde del mare e all'aria per le onde sonore. Questo concetto aggiungeva un ennesimo assoluto all'equazione newtoniana, cioè quella di riposo assoluto. La velocità del moto delle onde poteva essere misurata solo se confrontata con qualcosa a riposo, cioè l'etere stesso. Questo etere era però piuttosto strano: ricopriva l'universo intero senza per questo interferire in alcun modo con il moto dei pianeti e degli oggetti.

Gli scienziati di tutto il mondo si erano sforzati per anni di provare in qualche maniera l'esistenza di questo etere, escogitando ogni sorta di esperimento, ma sembrava un'impresa impossibile e ciò mise ancora più in discussione l'universo newtoniano e gli assoluti su cui si fondava. Albert Einstein lesse con estremo interesse tutti gli studi di Maxwell e le domande che ponevano. Einstein stesso aveva un bisogno vitale di credere nelle leggi, nell'esistenza di un universo ordinato, e provare dei dubbi su quelle leggi lo riempiva di ansia.

Un giorno, nel bel mezzo di tutti questi pensieri, mentre era ancora a scuola ad Aarau, gli venne in mente un'immagine: un uomo che si muove alla velocità della luce. L'immagine divenne una specie di rompicapo o, come lo avrebbe definito più avanti, un esperimento mentale: se l'uomo seguisse il raggio di luce alla stessa velocità, «il raggio di luce [gli] apparirebbe come un campo elettromagnetico oscillante nello spazio, in stato di quiete».

A livello intuitivo, però, questa cosa secondo lui non aveva senso per due ragioni. Nel momento in cui l'uomo si fosse voltato per osservare il raggio, l'impulso luminoso sarebbe scattato in avanti alla velocità della luce; non avrebbe potuto percepirlo in altra maniera, poiché la luce visibile viaggia a quella velocità costante. La velocità dell'impulso luminoso rispetto all'osservatore sarebbe comunque di trecentomila chilometri al secondo. La legge che governa la velocità della luce o di una qualsiasi altra onda elettromagnetica avrebbe dovuto essere la stessa sia per un osservatore immobile sulla terra, sia per qualcuno che si muovesse alla velocità della

luce. Non potevano esserci due leggi separate. Eppure in teoria si poteva comunque supporre che qualcuno potesse raggiungere e vedere l'onda prima che apparisse come luce. Era un paradosso, e mentre lo considerava, Einstein provava un turbamento insopportabile.

L'anno successivo entrò al Politecnico Federale di Zurigo e di nuovo soffrì per la profonda avversione che provava nei confronti del sistema scolastico tradizionale. Non andava molto bene in matematica. Detestava il modo in cui era insegnata la fisica e iniziò a frequentare corsi in campi totalmente diversi. Non era uno studente particolarmente promettente e non aveva richiamato l'interesse di nessun professore o mentore in particolare. Ben presto sviluppò un vero disprezzo per il mondo accademico e le limitazioni che metteva al suo pensiero. Era ancora turbato dal suo esperimento mentale su cui continuò a lavorare per conto proprio. Passò mesi a progettare un esperimento che gli permettesse di scoprire l'etere e i suoi effetti sulla luce, ma un professore del Politecnico gli disse che non era fattibile. Consegnò ad Einstein un saggio che descriveva tutti i tentativi mancati, condotti da eminenti scienziati, forse con l'intento di ridimensionare le pretese di quel ventenne che credeva di poter riuscire lì dove i più grandi scienziati al mondo avevano fallito.

Un anno dopo, nel 1900, Einstein prese una decisione che cambiò il corso della sua vita: non era uno scienziato sperimentale. Non era bravo a ideare esperimenti e non provava alcun piacere a farlo. Aveva però molti altri punti di forza: era un asso nel risolvere rompicapi astratti di ogni tipo; riusciva a girarli e rigirarli nella mente, trasformandoli in immagini che poteva manipolare e plasmare a piacimento. Visto il suo naturale disprezzo per l'autorità e le convenzioni, poteva pensare in modo originale e flessibile. Ciò significava ovviamente che non avrebbe mai avuto successo nell'instabile mondo accademico. Avrebbe dovuto aprirsi una nuova via, ma ciò poteva essere un vantaggio. Non sarebbe stato oberato dal bisogno di far parte di un gruppo o di aderire a un paradigma standardizzato.

Continuò a lavorare all'esperimento mentale giorno e notte, finché giunse a una conclusione: c'era qualcosa di sbagliato nell'intera nozione dell'universo fisico così com'era descritto da Newton. Gli scienziati affrontavano il problema in maniera errata: tentavano di provare l'esistenza dell'etere per mantenere intatto l'impianto newtoniano. Sebbene Einstein ammirasse Newton, non aveva legami con nessuna scuola di pensiero.

Giacché aveva deciso di lavorare da solo, poteva essere audace quanto voleva. Si sarebbe sbarazzato dell'idea di etere e di tutti gli altri assoluti che non potevano essere verificati. Il suo modo di procedere sarebbe stato di dedurre le leggi, i princìpi che governano il moto, grazie al ragionamento e alla matematica. Non aveva alcun bisogno né di una posizione all'interno dell'università né di un laboratorio per farlo. Poteva lavorare a questi quesiti in qualunque luogo si trovasse.

Con il passare degli anni, una persona esterna avrebbe potuto pensare che la vita di Einstein fosse un mezzo fallimento. Si era laureato al Politecnico tra gli ultimi della classe. Non aveva trovato alcuna posizione come insegnante e si era accontentato di un lavoro mediocre e pagato male come valutatore di invenzioni all'Ufficio Brevetti svizzero di Berna. Eppure, libero di operare per conto proprio, Einstein continuò a lavorare al suo esperimento con una tenacia incredibile. Anche mentre era in ufficio riusciva a concentrarsi per ore sulla teoria che stava prendendo forma nella sua mente. Meditava su quelle idee anche quando usciva a fare delle passeggiate con gli amici. Possedeva, infatti, la straordinaria abilità di ascoltare e pensare in contemporanea. Portava sempre con sé un taccuino che riempiva di appunti. Rifletteva sul suo paradosso originale e su tutte le aggiunte che aveva subìto, rigirandoli nella mente e immaginando migliaia di possibilità diverse. Valutava il problema da un punto di vista o l'altro praticamente in ogni ora di veglia.

Nel corso di questo suo pensare, individuò due princìpi fondamentali che lo avrebbero guidato. Primo, appurò che la sua intuizione iniziale doveva essere corretta e cioè che le leggi della fisica dovevano applicarsi equamente sia a qualcuno a riposo, sia a qualcuno che viaggia a velocità uniforme nello spazio. Non avrebbe avuto senso nient'altro. Secondo, la velocità della luce era una costante. Se una stella, che si muove a migliaia di chilometri all'ora, emettesse della luce, la velocità di quella luce sarebbe comunque pari a trecentomila chilometri al secondo e non più veloce. In questa maniera si rispettava la legge di Maxwell sull'invariabilità della velocità delle onde elettromagnetiche.

Mentre considerava questi princìpi, gli venne in mente un altro paradosso, sotto forma di una nuova immagine. Immaginò un treno che viaggia su un binario con i fari accesi. Un uomo immobile sulla banchina vedrebbe la luce dei fari muoversi alla velocità prevista, ma che cosa

succederebbe se una donna corresse incontro al treno o lontano da esso sul binario? La velocità della donna in rapporto al treno dipenderebbe da quanto veloce si sta muovendo e in quale direzione sta andando, ma succederebbe la stessa cosa anche con il raggio di luce? È certo che il raggio di luce viaggerebbe a una velocità diversa rispetto alla donna sia nel caso in cui lei si allontani, sia che si avvicini, inoltre la velocità di questo raggio sarebbe diversa dalla velocità del raggio rispetto all'uomo sulla banchina. Questa immagine sembrava mettere in discussione tutti i princìpi che lo avevano guidato fino a quel momento.

Meditò su questo paradosso per mesi e, nel maggio del 1905, decise di abbandonare la questione. Sembrava non ci fosse una soluzione. Una bella giornata di sole a Berna, andò a camminare con un amico e collega dell'Ufficio Brevetti per raccontargli del vicolo cieco in cui era finito, della sua frustrazione e della decisione di abbandonare tutto. Proprio mentre raccontava tutto ciò, come lo stesso Einstein ricordò in seguito, «improvvisamente compres[e] qual era la chiave del problema». La soluzione gli giunse in un'intuizione fulminea, prima con un'immagine e poi a parole, un'intuizione istantanea che avrebbe cambiato per sempre il nostro concetto di universo.

In seguito Einstein illustrò la soluzione con questa immagine: supponiamo che un treno passi davanti a una banchina a velocità costante. Un uomo è immobile al centro della banchina. Nell'attimo stesso in cui passa il treno, due fulmini colpiscono simultaneamente due punti equidistanti, A e B, uno a destra e l'altro a sinistra dell'uomo. Supponiamo poi che all'interno del treno ci sia una donna, seduta al centro del treno, che passa proprio di fronte all'uomo nella banchina nell'istante in cui i fulmini colpiscono terra. Mentre l'impulso luminoso del fulmine inizia a viaggiare, la donna si sarà avvicinata di più al punto B. Lei lo vedrà colpire leggermente prima rispetto a quello del punto A. Ciò che è simultaneo per l'uomo sulla banchina, non lo è per la donna sul treno. Nessun evento può considerarsi simultaneo perché ogni elemento di riferimento in moto ha il proprio tempo relativo e tutto quanto nell'universo si muove in rapporto a qualcos'altro. Come disse Einstein: «Non c'è un ticchettio udibile ovunque nel mondo che possa essere identificato con il tempo». Se il tempo non è assoluto, allora non lo sono nemmeno lo spazio e la distanza. Tutto è

relativo rispetto al resto – spazio, tempo, distanza, eccetera – eccetto la velocità della luce, che è immutabile.

Questa fu chiamata la teoria della relatività ristretta, che negli anni a venire avrebbe scosso le fondamenta della fisica e della scienza. Anni dopo, Einstein ripeté lo stesso percorso per giungere alla scoperta della relatività generale e di quella che chiamò la «curvatura dello spaziotempo» in cui applicava il concetto di relatività alla forza gravitazionale. Partì di nuovo da un'immagine, un esperimento mentale su cui lavorò per quasi dieci anni, per giungere alla teoria nel 1915. Da questa teoria dedusse che il corso dei raggi luminosi deve essere curvato dalla curvatura spaziotempo e proseguì ipotizzando l'esatta curvatura dell'arco dei raggi di luce stellare che lambiscono il sole. Con somma meraviglia degli scienziati e del pubblico, durante l'eclissi solare del 1919, gli astronomi furono in grado di verificare con precisione le ipotesi di Einstein. Sembrava che solo una persona dotata di capacità intellettive sovrumane potesse dedurre quelle misurazioni semplicemente grazie al ragionamento astratto. La fama di Albert Einstein come genio eccezionale nacque in quel momento e da allora non si è mai spenta.

Sebbene ci piaccia pensare che un genio come Albert Einstein possedesse dei poteri che andavano ben oltre le nostre capacità umane, le sue grandi scoperte dipesero da due decisioni molto semplici che prese da ragazzo. Primo, a vent'anni decise che non sarebbe mai stato un mediocre scienziato sperimentale. Nonostante l'immersione nella matematica e nella sperimentazione fosse la strada convenzionale percorsa nel campo della fisica, decise di aprire una via tutta sua: una decisione audace. Secondo, considerò la sua avversione per l'autorità e le convenzioni un punto a suo favore. Avrebbe affrontato il problema dall'esterno e si sarebbe liberato delle ipotesi che stavano torturando gli altri scienziati a proposito di Newton. Queste due decisioni gli permisero di sfruttare i suoi punti di forza. C'è poi un terzo fattore che possiamo individuare: il suo amore per il violino e la musica di Mozart. A chi si meravigliava di quanto a fondo conoscesse Mozart, rispondeva: «Ce l'ho nel sangue». Voleva dire che aveva suonato quella musica così tante volte che ormai era diventata parte di lui, della sua essenza. Aveva una conoscenza profonda della musica.

Questo divenne il modello inconscio del suo approccio alla scienza: grazie al pensiero sarebbe giunto alla dinamica interna dei fenomeni complessi.

Tendiamo a considerare Einstein come il pensatore astratto per eccellenza, eppure il suo modo di pensare era molto concreto, e sfruttava spesso delle immagini legate a oggetti quotidiani come treni, orologi e ascensori. Ragionando in termini così concreti, riusciva a girare e rigirare un problema nella mente, a considerarlo da diverse angolazioni anche mentre camminava, parlava con altre persone o sedeva alla scrivania all'Ufficio Brevetti. In seguito, Einstein spiegò che l'immaginazione e l'intuizione avevano giocato un ruolo ben più importante nelle sue scoperte che le competenze di fisica e matematica. Le uniche qualità davvero straordinarie erano la sua pazienza e l'estrema tenacia. Dopo quelle che sicuramente furono più di diecimila ore di meditazione su un problema, subì una trasformazione. Aveva ormai interiorizzato i vari elementi di un fenomeno molto complesso e ciò lo condusse a un'intuizione fulminea dell'insieme, in questo caso l'immagine che gli svelò la relatività del tempo. Le sue due teorie della relatività devono essere considerate come le imprese intellettive più grandi della storia, il frutto di un'intensa fatica e non di un genio straordinario e inspiegabile.

Ci sono tante vie che conducono alla supremazia e, se sarete perseveranti, troverete certamente quella che più vi si addice. È però fondamentale che individuiate i vostri punti di forza psicologici e mentali e che lavoriate in base a quelli. Raggiungere il livello supremo richiede tantissime ore di concentrazione intensa e pratica. Non potrete arrivarci se il vostro lavoro non vi soddisfa o se siete costretti a lottare in continuazione per superare le vostre debolezze. Dovete guardare nel profondo dell'intimo e capire quali sono i punti di forza e le debolezze che possedete, con la massima onestà. Una volta che saprete qual è la vostra forza, potrete contarci con la massima intensità. Una volta intrapresa questa strada, acquisterete slancio. Non sarete sovraccaricati dalle convenzioni e non sarete rallentati dal fatto di dover operare con delle capacità che non rispettano le vostre inclinazioni. In questo modo, la vostra abilità creativa e intuitiva si risveglierà in maniera del tutto spontanea.

B. Ripensando a quando era piccola, negli anni Cinquanta, Temple Grandin ricorda solo un mondo oscuro e caotico. Nata affetta da autismo,

ricorda le ore passate in spiaggia a guardare i granelli di sabbia scivolarle fra le dita (per maggiori informazioni su Grandin vedi pagine 82-86). Viveva in un mondo fatto di paure continue; ogni rumore improvviso la turbava. Impiegò molto tempo prima di imparare a parlare e quando pian piano vi riuscì, capì di essere molto diversa dagli altri bambini. Stava spesso da sola, ma le piacevano gli animali, soprattutto i cavalli. Non era solo il bisogno di compagnia che la spingeva da loro; in qualche modo provava una profonda immedesimazione ed empatia con il mondo animale. Andare a cavallo nella campagna attorno a Boston, dove era cresciuta, era la sua più grande passione. Cavalcando, questo suo legame si intensificò.

Poi un'estate, quando era ancora una ragazzina, andò a trovare sua zia Ann che aveva un ranch in Arizona. Temple provò una connessione immediata con il bestiame, che poteva guardare per ore. Era particolarmente attratta dalla gabbia di contenimento in cui gli animali venivano fatti entrare per essere vaccinati. La pressione dei pannelli laterali di quel travaglio erano progettati per aiutarli a rilassarsi mentre ricevevano l'iniezione.

Da che poteva ricordare, Temple aveva sempre cercato di avvolgersi con delle coperte o di coprirsi di cuscini per sentirsi cinta in qualche modo. Proprio come per le mucche, sentire una pressione graduale l'aiutava a rilassarsi. (Com'è comune tra i bambini autistici, essere abbracciata da delle persone era uno stimolo troppo forte che le provocava grande ansia; non aveva controllo di quell'esperienza). Era da tempo che sognava un qualche congegno che l'abbracciasse e vedendo i bovini nella gabbia capì che quella era la risposta. Un giorno pregò la zia di farla entrare nel travaglio per essere compressa e la zia accettò. Per una mezz'ora provò finalmente la sensazione che tanto aveva desiderato, uscendone con un senso di calma assoluta. Fu in quel momento che capì di possedere uno strano legame con il bestiame e che il suo destino in qualche modo era legato a quegli animali.

Curiosa di capire che cosa fosse quella connessione, qualche anno dopo, alla scuola superiore, decise di fare delle ricerche sui bovini. Voleva poi scoprire se anche altri bambini e adulti autistici provavano le sue stesse sensazioni. Trovò ben poche informazioni riguardo al bestiame e alle emozioni o al modo di vedere il mondo degli animali; c'era molto di più, invece, sull'autismo e lesse con attenzione molti libri sull'argomento. Così facendo, scoprì di essere interessata alla scienza; fare ricerca l'aiutava a

incanalare la sua energia nervosa e a imparare a conoscere il mondo. Riusciva a dedicarsi a un argomento con estrema concentrazione.

Gradualmente si trasformò in una studentessa promettente, cosa che le permise di entrare in una facoltà di scienze umanistiche del New Hampshire, dove seguì come materia principale psicologia. Aveva scelto quella disciplina visto l'interesse per l'autismo. Aveva una conoscenza diretta e personale dell'argomento e seguire quei corsi l'avrebbe aiutata a capire le cause scientifiche alla base di quel disturbo. Dopo essersi laureata, decise di svolgere un dottorato in Psicologia all'Arizona State University ma, una volta tornata nel Sudovest dello Stato per trovare la zia, la passione per il bestiame che aveva provato da piccola si riaccese. Non sapendo bene perché o dove la scelta l'avrebbe condotta, decise di cambiare la materia del dottorato in Zoologia. Nella tesi si sarebbe concentrata soprattutto sui bovini.

Grandin aveva sempre ragionato in termini visivi e spesso doveva tradurre le parole in immagini prima di poterle comprendere. Forse ciò dipendeva dalla conformazione unica del suo cervello. Per raccogliere dati sul campo per la tesi, visitò un paio di recinti d'allevamento nello Stato e rimase inorridita da ciò che vide. Le fu subito chiaro che la sua propensione a pensare per immagini non era condivisa dagli altri. In che altro modo si poteva spiegare la progettazione assolutamente irrazionale di così tanti recinti e la totale mancanza di attenzione a quei dettagli che ai suoi occhi erano tanto evidenti?

Osservò con sconforto come gli animali fossero radunati attraverso delle gabbie di contenimento troppo scivolose. Immaginava come ci si dovesse sentire a essere un animale che pesa più di cinquecento chili che all'improvviso perde il controllo su una superficie troppo liscia. Gli animali muggivano e si fermavano di colpo, mentre scivolavano uno sull'altro provocando un ingorgo. In un allevamento, quasi tutte le mucche si fermavano nello stesso punto; era chiaro che doveva esserci qualcosa nel loro campo visivo che le terrorizzava. Nessuno si era fermato un secondo a considerare che cosa potesse essere? In un altro allevamento, assistette allo spettacolo raccapricciante di animali che venivano radunati su delle rampe che conducevano a una vasca per il bagno disinfettante – una vasca apposita piena di acqua e antisettico che liberasse gli animali di zecche e altri

parassiti. La rampa era troppo ripida e il dislivello rispetto all'acqua troppo grande; alcuni bovini precipitavano a testa in giù e affogavano.

Basandosi su ciò che aveva visto, nella sua tesi Temple decise di condurre un'analisi dettagliata dell'efficienza di quegli allevamenti e di come poterli migliorare. Ne visitò decine; ogni volta si metteva vicino ai travagli per registrare le reazioni del bestiame quando veniva marchiato o vaccinato. Quando era da sola, si avvicinava agli animali per toccarli. Quando da bambina andava a cavallo, riusciva a intuirne lo stato d'animo grazie al contatto delle gambe e delle mani con il corpo dell'animale. Iniziò a provare la stessa sensazione anche con il bestiame e, quando accarezzava loro i fianchi, li sentiva rilassarsi. Notò che quando era calma, anche l'animale reagiva in maniera più distesa. Lentamente, iniziò a cogliere la loro prospettiva e capì che la maggior parte del loro comportamento è determinato da delle minacce che loro percepiscono ma che noi non necessariamente cogliamo.

Ben presto, Grandin capì di essere l'unica nel dipartimento di Zoologia che fosse affascinata all'esperienza emotiva degli animali. Un argomento del genere non era considerato di interesse scientifico. Eppure continuò la sua indagine, per se stessa e perché era convinta che fosse rilevante per la tesi. Iniziò a portare una macchina fotografica con sé durante le visite agli allevamenti. Siccome sapeva che i bovini sono molto sensibili ai contrasti, seguiva il percorso degli animali nelle varie gabbie e si inginocchiava per scattare fotografie in bianco e nero dal loro punto di vista. Le foto rivelavano enormi contrasti di luce nel loro campo visivo: riflessi abbaglianti del sole, ombre improvvise, un bagliore riflesso in un vetro. Era chiaro che fossero quei contrasti così netti che bloccavano gli animali di colpo. A volte la vista di una bottiglia di plastica appesa o una catena penzoloni potevano causare la stessa reazione: in qualche modo il bestiame percepiva quelle cose come dei pericoli.

L'istinto di quegli animali non si era ovviamente sviluppato per vivere in un ambiente industriale come quello degli allevamenti e ciò provocava in loro grande ansia. Inoltre, ogni volta che le bestie per istinto provavano paura e reagivano, gli addetti ai lavori si irritavano e le spingevano con forza, il che non faceva altro che esasperarne lo spavento. La percentuale di incidenti e di morti di bestiame era terrificante e il tempo perso ogni volta

che si creava un ingorgo era molto elevato; eppure sarebbe stato facile risolvere il problema.

Terminato il dottorato, Temple ottenne una prima serie di lavori per cui dovette progettare vari elementi per degli allevamenti nel Sudovest del Paese. Negli impianti per il confezionamento della carne, creò delle rampe e dei sistemi di rallentamento che erano molto più umani rispetto ai precedenti. Ottenne questo risultato prestando grande attenzione a semplici dettagli, come per esempio fare una rampa curva, così che il bestiame non potesse vedere ai lati e nemmeno troppo avanti, il che lo manteneva più calmo. In un altro allevamento, riprogettò la vasca per la disinfezione in modo che il piano inclinato che vi conduceva salisse gradualmente e avesse dei solchi nel calcestruzzo che offrissero al bestiame maggior stabilità nel camminare. L'altezza della caduta nell'acqua era minima. Riprogettò inoltre anche l'area in cui il bestiame si asciugava, rendendolo un ambiente più tranquillo.

Nel caso della vasca, i mandriani e gli addetti ai lavori la guardavano come se venisse da un altro pianeta. La prendevano in giro alle spalle per quel suo approccio così «sdolcinato» nei confronti del bestiame. Ma una volta che il progetto fu terminato, videro con stupore che gli animali si avvicinavano placidi alla vasca e si lasciavano cadere senza emettere un muggito. Non c'erano più incidenti, né morti, e non si perdeva più tempo con ingorghi o panico nella mandria. L'aumento così netto dell'efficienza grazie ai suoi progetti le fece guadagnare il rispetto, sebbene riluttante, di tutti quegli uomini scettici. Lentamente si fece un nome e, ripensando ai passi da gigante che aveva compiuto dai primi anni di bambina autistica con gravi difficoltà, quei risultati la riempirono di orgoglio.

Con il passare degli anni, la sua conoscenza del bestiame continuò a crescere, grazie alla ricerca e al contatto frequente con i bovini. Ben presto il suo lavoro si allargò anche ad altri animali, come maiali, antilopi e alci. Divenne una consulente molto ricercata sia nelle fattorie, sia negli zoo. Sembrava che possedesse un sesto senso per le emozioni degli animali con cui lavorava e la capacità straordinaria di calmarli. Lei stessa sentì di aver raggiunto un punto in cui riusciva a pensare come loro. Ciò era dovuto alle intense ricerche scientifiche e alla sua capacità di immedesimazione. Capì, per esempio, che la memoria e il pensiero degli animali sono alimentati soprattutto da immagini e altre tracce sensoriali. Gli animali sono

capacissimi di imparare, ma il loro ragionamento funziona per immagini. Sebbene per noi ormai sia difficile concepire questo tipo di pensiero, anche noi ragionavamo in maniera simile prima che il linguaggio fosse inventato. La differenza fra gli uomini e gli animali non è poi così grande come ci piace pensare e questa connessione affascinava Temple.

Riusciva a leggere gli stati d'animo del bestiame dal movimento delle orecchie, lo sguardo, la tensione che poteva sentire attraverso la loro pelle. Studiando la dinamica del cervello bovino, Temple provò la strana sensazione che per certi versi assomigliasse a quella delle persone affette da autismo. Una scansione del suo cervello svelò che i centri nervosi preposti alla paura erano tre volte più grandi rispetto a quelli di un cervello normale. Era vero, infatti, che doveva sopportare dei livelli di ansia molto più elevati rispetto alle altre persone e che vedeva minacce continue nell'ambiente a lei circostante. I bovini, essendo una specie soggetta a predazione, erano sempre in guardia e ansiosi. Temple pensò che forse il suo centro della paura così allargato fosse una regressione a un passato antico, quando anche gli uomini erano prede. Queste reazioni ormai sono per la maggior parte bloccate o nascoste ma, a causa dell'autismo, il suo cervello aveva mantenuto quella vecchia caratteristica. Notò altre somiglianze fra il bestiame e le persone autistiche, come la dipendenza da abitudini e routine quotidiane.

Ragionare in questo modo la riportò al suo primo interesse per la psicologia che sta alla base dell'autismo e così approfondì lo studio delle neuroscienze riguardante l'argomento. La sua condizione di persona che era emersa dall'autismo per giungere ad avere una carriera nelle scienze le offriva una prospettiva unica sull'argomento. Così come aveva fatto con gli animali, esplorò il tema sia dall'esterno (la scienza), sia dall'interno (l'empatia). Poteva leggere le ultime scoperte sull'autismo e collegarle alla propria esperienza. Poteva chiarire degli aspetti di quel disturbo che nessun altro scienziato avrebbe potuto comprendere o descrivere. Si buttò a capofitto nello studio dell'argomento e scrisse libri sulle sue esperienze, così divenne ben presto una consulente e relatrice ricercata, nonché un modello di riferimento per tutti i giovani affetti da autismo.

Quando ripensa al passato, Temple Grandin prova una sensazione strana. È emersa dall'oscurità e dal caos dei primi anni d'autismo guidata dall'amore per gli animali e dalla curiosità per la loro vita interiore. Grazie

all'esperienza con il bestiame vissuta al ranch della zia, è nato il suo interesse per la scienza, che a sua volta le ha aperto la mente allo studio dell'autismo. Tornando agli animali per lavoro, grazie allo studio scientifico e all'osservazione attenta, ha prodotto progetti innovativi e fatto scoperte uniche. Queste scoperte infine l'hanno riportata all'autismo, un campo di studio al quale oggi può applicare il suo pensiero scientifico. Sembrerebbe che una qualche forma di destino l'abbia sempre guidata verso quei campi di studio che poteva esplorare e comprendere con risolutezza e di cui poteva diventare padrona grazie al proprio ingegno.

Per una persona come Temple Grandin, la possibilità di raggiungere la supremazia in un qualche settore parrebbe normalmente un sogno irrealizzabile. Gli ostacoli per chi è affetto da autismo sono enormi. Eppure lei è riuscita a trovare la propria strada verso le due materie che le hanno offerto possibilità di miglioramento. Anche se può sembrare che sia stata la fortuna o forse il destino a portarla dov'è ora, già da bambina Temple aveva capito quali fossero i suoi punti di forza naturale – l'amore e l'empatia per gli animali, la forza visiva del suo pensiero e la capacità di concentrarsi su un argomento – e nella vita ha tenacemente contato su di loro. Fare affidamento su questi punti di forza l'ha dotata della passione e della forza necessarie per sopportare gli scettici, tutti quelli che la vedevano strana e diversa e che credevano che l'argomento che aveva scelto di studiare fosse troppo anticonformista. Lavorando in un settore in cui poteva sfruttare la sua naturale empatia e il suo particolare modo di pensare con ottimi risultati, riuscì a immergersi sempre più nella materia scelta, tanto da arrivare a possedere una profonda immedesimazione con il mondo animale. Una volta che ebbe padroneggiato quest'ambito, poté applicare queste capacità all'altro suo grande interesse: l'autismo.

Bisogna capire che giungere alla supremazia nella vita dipende spesso dai primi passi che intraprendiamo. Non è solo questione di avere ben chiaro il proprio Progetto di vita, ma anche di capire qual è il proprio modo di pensare e quali sono le prospettive che ci sono uniche. Una profonda empatia per gli animali e per certi tipi di persone potrebbe non sembrare un'abilità o una forza intellettiva, ma in realtà lo è. L'empatia ha un ruolo fondamentale nell'apprendimento. Anche gli scienziati, famosi per la loro obiettività, sfruttano spesso ragionamenti per i quali si identificano

momentaneamente con i propri soggetti. Altre qualità che possediamo, per esempio la predilezione per forme di pensiero visive, possono rappresentare altri punti di forza e non debolezze. Il problema è che noi umani siamo molto conformisti. Quelle caratteristiche che ci distinguono sono spesso messe in ridicolo dagli altri o criticate dagli insegnanti. Per esempio, le persone dotate di un senso visivo molto accennato sono spesso etichettate come dislessiche. A causa di questi giudizi, rischiamo di vedere le nostre forze come delle disabilità e di aggirarle per far parte del gruppo. Invece dobbiamo prestare attenzione proprio a tutto ciò che è unico della nostra natura e fare affidamento su quelle caratteristiche per la nostra ascesa alla supremazia. Giungervi è come nuotare: è troppo difficile andare avanti se noi stessi ci facciamo resistenza o se nuotiamo controcorrente. Sfruttate i vostri punti di forza e avanzate grazie a essi.

3. Trasformatevi con la pratica – Avere il polso della situazione

Com'è stato narrato nella seconda parte (pagine 138-142), dopo essersi diplomato alla Citadel nel 1981, Cesar Rodriguez decise di entrare nel programma di addestramento per piloti dell'aeronautica militare degli Stati Uniti. Ben presto dovette affrontare la dura verità: non era portato per pilotare un jet. Tra i partecipanti al programma, c'era il gruppo dei «ragazzi d'oro». Avevano un talento naturale per il volo ad altissima velocità. Si sentivano a proprio agio nel farlo. Rodriguez aveva amato il volo da subito e aveva l'ambizione di diventare un pilota da caccia, la posizione più ambita all'interno dell'aeronautica militare. Ma se non fosse riuscito a raggiungere il livello dei ragazzi d'oro, non avrebbe mai realizzato quell'obiettivo. Il problema era che si lasciava sopraffare dall'eccesso di informazioni che il pilota deve processare in volo. Il trucco stava nell'imparare a tenere sotto controllo la strumentazione – una visione d'insieme – avendo però un'idea chiara della propria posizione nel cielo. Perdere la consapevolezza della situazione poteva risultare fatale. Poteva maturare questa capacità di esplorazione solo con infinite ore di pratica al simulatore e in volo, finché non gli fosse riuscito piuttosto naturale.

Rodriguez era stato un atleta a scuola e conosceva bene il valore della pratica e della ripetizione, ma pilotare era molto più complesso di qualsiasi

sport o altra abilità che avesse mai padroneggiato in passato. Non appena si sentì a proprio agio con la strumentazione di bordo, dovette affrontate il compito temibile di imparare a eseguire varie manovre di volo (come i rollii) e intuire quale fosse la velocità esatta necessaria per compierle. Tutto questo richiedeva dei calcoli mentali molto rapidi. I ragazzi d'oro superavano brillantemente le manovre in un batter d'occhio. Rodriguez aveva invece bisogno di massima concertazione ogni volta che entrava nella cabina di pilotaggio. Si accorse però che a volte il suo corpo agiva prima della mente; era come se i nervi e le dita intuissero come ci si doveva sentire a padroneggiare quella manovra e così Rodriguez cercò di ricreare quella sensazione.

Una volta superata questa fase, dovette imparare a volare in formazione, interagendo con altri piloti in squadre ben coordinate. Per volare in formazione bisognava destreggiarsi con tante abilità tutte allo stesso tempo e la complessità era preoccupante. Era motivato in parte dall'emozione che provava a comandare un jet e lavorare in squadra, in parte era spronato dalla sfida. Aveva notato che per ottenere il controllo del jet e delle varie manovre, aveva sviluppato un'acuta facoltà di concentrazione. Riusciva a sbarazzarsi di ogni altro pensiero e a immergersi completamente nel momento. Ciò gli rendeva più facile appropriarsi di nuove capacità.

Lentamente, grazie alla pura tenacia e all'allenamento, salì al primo posto della classe e fu tra i pochi considerati meritevoli di diventare piloti da caccia. C'era però ancora un ostacolo nella sua ascesa: volare nelle esercitazioni su larga scala operate da tutti i vari rami delle forze armate. In questo caso si trattava di comprendere la missione globale e operare in una campagna terra-aria-mare ben orchestrata. Richiedeva un livello di consapevolezza ancora maggiore e a volte durante queste esercitazioni Rodriguez provò una strana sensazione: non si concentrava più sui vari elementi fisici del volare o sulle singole abilità, ma pensava e sentiva l'intera campagna di cui era parte integrante. Era la sensazione di supremazia, ma era ancora sfuggente. Notò inoltre una leggera differenza con i ragazzi d'oro. Loro si erano affidati così tanto al proprio talento naturale che non avevano coltivato lo stesso livello di concentrazione che invece lui ormai possedeva. Li aveva superati. Dopo aver partecipato ad alcune di queste esercitazioni, Rodriguez raggiunse la posizione d'élite.

Il 19 gennaio 1991, nel giro di pochi minuti, tutto questo suo complesso allenamento e la lunga pratica furono messi alla prova. Alcuni giorni prima, gli Stati Uniti d'America e le forze alleate avevano lanciato l'operazione Desert Storm in risposta all'invasione del Kuwait da parte di Saddam Hussein. La mattina del 19, Rodriguez e il suo gregario, Craig «Mole» Underhill, volarono in Iraq come parte di una forza d'impiego di trentasei aerei, che doveva raggiungere un obiettivo vicino Bagdad. Fu il suo primo vero assaggio di combattimento. Pilotando degli F-15, lui e Mole avvistarono un paio di MiG iracheni e decisero di lanciarsi al loro inseguimento. Dopo pochi secondi capirono di essere stati attirati in una trappola, e gli inseguitori divennero la preda di due altri MiG che piombarono loro addosso da una posizione inaspettata.

Essendosi reso conto che uno degli aerei nemici si stava avvicinando rapidamente, Rodriguez sganciò i serbatoi di carburante per ottenere maggiore velocità e manovrabilità. Scese poi in picchiata verso terra, sotto il livello del MiG in avvicinamento, cercando in ogni modo di impedire al nemico di localizzarlo con il radar, volando ad angolo retto rispetto al terreno per rendere l'aereo il più inafferrabile possibile. Senza la lettura del radar, il MiG non avrebbe potuto lanciare il missile. Tutto accadeva in maniera velocissima. In un qualsiasi istante il suo radar poteva illuminarsi e indicare che il nemico lo aveva agganciato e che era spacciato. C'era un solo modo di farcela: schivare il MiG finché non gli si fosse avvicinato troppo per sparare e attirarlo quindi in un duello aereo, una battaglia circolare in aria, che era un raro evento nel combattimento aereo moderno. Rodriguez stava anche cercando di guadagnare tempo affinché il suo gregario lo aiutasse, perché dentro di sé sapeva che Mole li seguiva a distanza. Ma quel tempo portò l'ennesimo pericolo: entrò in scena il secondo MiG.

Tentò tutte le manovre evasive che conosceva, ma il MiG si avvicinava sempre di più, poi all'improvviso sentì Mole che lo stava seguendo e che si era messo in posizione. Rodriguez si guardò alle spalle e vide l'aereo nemico esplodere, colpito dal missile di Mole. Durante l'inseguimento, era andato tutto come voleva Rodriguez, ma non c'era un secondo per distrarsi. Il secondo MiG si stava avvicinando rapidamente.

Mole salì a seimila metri. Mentre il MiG piombava su Rodriguez, il pilota si accorse della presenza di Mole sopra di lui e cominciò a spostarsi

su e giù per non farsi intrappolare tra i due F-15. Sfruttando quell'attimo di confusione, Rodriguez riuscì a entrare nell'angolo di sterzata del MiG. Ebbe così inizio un duello aereo classico, in cui ciascun aereo cercava di collocarsi alla coda dell'altro per mettersi in posizione di tiro, e a ogni giro scendevano più vicino alla terra. Si rincorrevano, giro dopo giro. Finalmente, a poco più di mille metri dal suolo, Rodriguez agganciò i suoi missili sul MiG. Il pilota iracheno tentò una difficile manovra evasiva per cui puntò verso il basso, capovolgendosi e cercando di scattare in direzione opposta ma nei pochi secondi del duello aveva perso cognizione di quanto si fossero avvicinati al suolo e così si schiantò nel deserto sottostante.

Mole e Rodriguez tornarono alla base per fare rapporto sulla missione ai superiori, ma Rodriguez, mentre ripensava alla dinamica e guardava il video dello scontro, provò una strana sensazione. Non riusciva a ricordare nulla. Era successo tutto così in fretta. L'intero scontro con i MiG era durato tre o quattro minuti e il duello finale solo pochi secondi. Doveva pur aver pensato qualcosa: le manovre che aveva eseguito erano praticamente perfette. Per esempio, non ricordava assolutamente la decisione presa di sganciare i serbatoi di carburante e non sapeva nemmeno da dove avesse preso un'idea del genere. Magari era qualcosa che aveva imparato, che nel momento della lotta gli saltò in mente, e che molto probabilmente gli aveva salvato la vita. Le manovre evasive che aveva eseguito con il primo MiG sbalordirono i superiori: erano state veloci ed efficaci. La sua consapevolezza durante il duello doveva essere stata eccezionalmente acuta; aveva rincorso il nemico con giri sempre più veloci, senza mai perdere di vista il suolo che si avvicinava. Come poteva spiegare tutte quelle manovre? Non riusciva nemmeno a ricordarle. Sapeva solo che in quel momento non aveva provato paura, quanto un'intensa scarica adrenalinica che permise al suo corpo e alla sua mente di lavorare in perfetta armonia, con un pensiero che elaborava nel giro di millisecondi, troppo veloce da analizzare.

Dopo quello scontro, Rodriguez non dormì per tre notti, con l'adrenalina che ancora gli scorreva nelle vene. Capì che il corpo possiede dei poteri fisiologici latenti – che si scatenano in momenti drammatici – che portano la mente a raggiungere livelli di concentrazione più elevati. Rodriguez abbatté un altro nemico durante la guerra del Golfo e ancora uno nella campagna in Kosovo del 1990, più di quanto qualsiasi altro pilota

avesse fatto di recente, il che gli fece guadagnare il soprannome di «ultimo asso americano».

Nelle nostre attività quotidiane, viviamo generalmente una separazione tra il corpo e la mente. *Pensiamo* al nostro corpo e alle nostre azioni fisiche. Gli animali non vivono questa distinzione. Quando iniziamo ad acquisire un'abilità che ha una componente fisica, la separazione ci diventa ancora più netta. Dobbiamo pensare alle varie azioni coinvolte e i passi che dobbiamo compiere. Siamo consapevoli della nostra lentezza e di come il corpo reagisca in maniera goffa. A un certo punto, mentre progrediamo, intuiamo come questo processo possa funzionare diversamente, come ci si sente a praticare quella tecnica in maniera fluida, senza che la mente si metta a intralciare il corpo. Grazie a queste intuizioni, capiamo a che cosa dobbiamo puntare. Se porteremo avanti la nostra pratica abbastanza a lungo, l'abilità diventerà automatica e avremo la sensazione che il corpo e la mente operino all'unisono. Se si tratta di un'abilità complessa, come pilotare un jet in combattimento, dobbiamo essere padroni di tutta una serie di abilità semplici che si stratificano una sull'altra. Ogni volta che una competenza diventa automatica, la mente si libera per concentrarsi sulla successiva. Alla fine di questo percorso, quando non ci sono più abilità da imparare, il cervello ha assimilato una quantità incredibile di informazioni, che sono state tutte interiorizzate e diventate parte del sistema nervoso. L'intera capacità complessa è ormai dentro di noi e nelle nostre mani. Continuiamo a pensare, ma in maniera diversa: con una fusione perfetta di corpo e di mente. Siamo trasformati. Possediamo una forma di intelligenza che ci permette di avvicinarci all'istinto degli animali, raggiunto però grazie a una lunga pratica consapevole e deliberata.

La nostra cultura tende a denigrare l'esercizio. Ci piace immaginare che le grandi imprese avvengano spontanee, che siano il segno del genio o di un talento superiore. Raggiungere risultati di ottimo livello attraverso tanta pratica sembra così banale, così poco interessante. Inoltre, non vogliamo nemmeno pensare alle decine di migliaia di ore richieste per raggiungere una tale supremazia. Questi valori sono stranamente controproducenti. Ci nascondono il fatto che chiunque può raggiungere la vetta grazie a uno sforzo tenace, quando questo invece dovrebbe esserci di incoraggiamento. È venuta l'ora di rovesciare questo pregiudizio contro lo sforzo consapevole e

vedere la forza che otteniamo grazie all'esercizio e alla disciplina come qualcosa che ci ispira e che ha addirittura del miracoloso. La capacità di padroneggiare abilità complesse costruendo le connessioni necessarie nel cervello è il prodotto di milioni di anni di evoluzione e la fonte di tutte le nostre competenze materiali e culturali. Quando intuiamo l'unità del corpo e della mente nelle prime fasi della pratica, siamo praticamente guidati verso tale capacità. È la tendenza naturale del nostro cervello quella di volersi muovere in tale direzione per aumentare i propri poteri grazie alla ripetizione. Perdere il nostro legame con questa inclinazione naturale è il colmo della follia e ci porterà a vivere in un mondo in cui nessuno avrà la pazienza di diventare padrone di abilità complesse. Come individui dobbiamo resistere a questa tendenza e venerare la capacità trasformativa ottenuta tramite l'esercizio.

4. Interiorizzate i dettagli – La forza vitale

Essendo figlio illegittimo del notaio Ser Piero da Vinci, a Leonardo da Vinci (per maggiori informazioni sull'artista vedi pagine 43-50) fu impedito di studiare e praticare le professioni tradizionali – medicina, legge e via dicendo – o di avere un'istruzione superiore. Così, crescendo nella cittadina di Vinci, vicino a Firenze, il ragazzo ricevette poca istruzione scolastica. Passava la maggior parte del tempo vagando per la campagna e avventurandosi nelle foreste fuori città. Era incantato dall'incredibile varietà di vita che vi si trovava e dalle strabilianti formazioni rocciose e le cascate che facevano parte di quel paesaggio. Siccome suo padre era un notaio, nella casa di famiglia c'era una grossa quantità di carta (un bene raro al tempo), così, visto il suo grande desiderio di disegnare ogni cosa che vedeva durante le passeggiate, Leonardo iniziò a rubare qualche foglio di carta da portare con sé.

Si sedeva su una roccia e disegnava gli insetti, gli uccelli e i fiori che tanto lo affascinavano. Non ricevette alcuna istruzione. Disegnava semplicemente ciò che vedeva e iniziò a notare che, mentre cercava di catturare quegli elementi sulla carta, doveva pensare attentamente. Doveva concentrarsi sui dettagli che l'occhio spesso sorvola. Nel disegnare le piante, per esempio, notò i vari tratti degli stami dei fiori e quanto si

differenziassero l'uno dall'altro. Osservò la trasformazione che le piante subiscono germogliando e ne catturò i cambiamenti in disegni in sequenza. Immergendosi così in quei dettagli, colse, sebbene di sfuggita, la forza che anima quelle piante dall'interno, ciò che le rende così vive e definite. Ben presto, il disegno e il pensiero si fusero nella sua mente. Disegnando le cose del mondo che lo circondava, giunse a comprenderle.

I progressi che il ragazzo fece nel disegno erano così sbalorditivi che il padre decise di farlo entrare come apprendista in uno dei tanti studi di Firenze. Lavorare nel campo dell'arte era una delle poche professioni aperte anche ai figli illegittimi. Nel 1466, sfruttando la sua influenza di rispettato notaio di Firenze, Ser Piero riuscì ad assicurare al figlio quattordicenne un impiego nel laboratorio del grande artista Verrocchio. A Leonardo la situazione calzava a pennello. Verrocchio era influenzato dallo spirito illuminista del tempo e insegnava a tutti gli apprendisti ad avvicinarsi al lavoro con la stessa serietà di uno scienziato. Per esempio, piazzava delle statue di gesso in giro per lo studio, avvolte in drappi di vari tessuti. Gli apprendisti dovevano imparare a concentrarsi e riconoscere le varie pieghe e le ombre che formavano, quindi dovevano riprodurle fedelmente. Leonardo amava istruirsi in quella maniera e presto Verrocchio si accorse che quel giovane apprendista aveva un occhio davvero eccezionale per i dettagli.

Nel 1472, Leonardo era diventato uno degli assistenti migliori e aiutava il Maestro nei suoi grandi dipinti, prendendosi anche una certa responsabilità. Ne *Il Battesimo di Cristo* di Verrocchio, a Leonardo fu affidato il compito di dipingere uno dei due angeli laterali. Questa è la prima testimonianza della sua pittura. Quando Verrocchio vide il risultato del lavoro di Leonardo, rimase sbalordito. Il viso dell'angelo aveva un che di mai visto prima: era come se brillasse di luce propria. Lo sguardo dell'angelo era straordinariamente realistico ed espressivo.

Sebbene a Verrocchio possa essere sembrata magia, delle recenti analisi ai raggi X hanno rivelato quale fosse il segreto della tecnica usata da Leonardo in quei primi anni di attività. Applicava strati di colore eccezionalmente sottili e le sue pennellate erano quasi invisibili. Aggiungeva gradualmente altri strati, l'uno leggermente più scuro del precedente. Lavorando in questo modo e sperimentando con i vari pigmenti, imparò da solo a catturare i delicati contorni dell'incarnato umano. Grazie a

quegli strati sottili, la luce che colpiva il dipinto sembrava attraversare il volto dell'angelo illuminandolo come dall'interno.

Ciò rivelò che durante i sei anni di apprendistato allo studio, Leonardo doveva essersi impegnato in uno studio elaborato delle varie tinture e aveva perfezionato uno stile di stratificazione che rendeva tutto più vivo e delicato e che riusciva a rendere consistenza e profondità. Doveva inoltre aver dedicato tanto tempo allo studio della composizione dell'incarnato. Ciò dimostrava l'incredibile pazienza di Leonardo, che sicuramente era spinto da una forte passione per quel lavoro tanto dettagliato.

Negli anni, dopo che lasciò lo studio di Verrocchio e si fece un nome come artista, Leonardo da Vinci sviluppò una filosofia che avrebbe guidato la sua opera artistica prima e scientifica poi. Aveva notato che gli altri artisti di solito partivano da un'immagine generale di ciò che volevano dipingere, qualcosa che avesse un effetto sensazionale e spirituale. La sua mente invece agiva in maniera diversa. Si ritrovava a iniziare il lavoro concentrandosi attentamente sui dettagli: le varie forme del naso, le curve della bocca per indicare vari stati d'animo, le vene delle mani, i nodi intricati di un albero. Questi dettagli lo affascinavano. Concluse che, concentrandosi e comprendendo questi particolari, alla fine sarebbe giunto al segreto stesso della vita, all'opera del Creatore che pervadeva con la Sua presenza ogni forma vivente e ogni forma di materia. Le ossa della mano o i contorni delle labbra lo ispiravano tanto quanto un'immagine religiosa. Per lui, la pittura era una missione per giungere alla forza vitale che anima ogni cosa. Procedendo così, credeva di poter creare opere molto più emotive e viscerali. E per realizzare la sua missione, inventò una serie di esercizi che seguì con rigore incredibile.

Durante il giorno faceva lunghissime passeggiate per le vie della città e in campagna, osservando attentamente ogni dettaglio del mondo visibile. Si sforzava di notare sempre qualcosa di nuovo in ogni oggetto famigliare che incontrava. Di notte, prima di addormentarsi, ripensava a tutti gli oggetti e ai loro particolari, fissandoli così nella memoria. Era ossessionato dal voler catturare l'essenza del volto umano in tutta la sua splendida diversità. Perciò, visitava ogni posto possibile e inimmaginabile, in cui trovare persone di ogni tipo: bordelli, locande, prigioni, ospedali, angoli di preghiera nelle chiese, feste di campagna. Con il taccuino sempre in mano, abbozzava smorfie, risate, dolore, beatitudine e lascivia in una incredibile

varietà di volti. Seguiva per le strade tutte quelle persone che avevano un tipo di viso che non aveva mai visto prima, o magari con qualche deformità fisica, e le abbozzava mentre camminava. Riempiva una pagina con decine di nasi diversi di profilo. Sembrava particolarmente interessato alle labbra, che trovava espressive come gli occhi. Ripeteva questi esercizi a diverse ore del giorno, per essere sicuro di catturare gli effetti che la luce diversa creava sui volti.

Quando lavorava al grande dipinto *L'ultima cena*, il suo committente, il duca di Milano, era sempre più irritato con Leonardo per il troppo tempo che stava impiegando a terminare l'opera. Sembrava che mancasse solo la faccia di Giuda, ma Leonardo non riusciva a trovare un modello adatto. Aveva così iniziato a frequentare le zone più malfamate di Milano per scovare l'espressione malvagia perfetta da trasporre su Giuda, ma non aveva ancora avuto fortuna. Il duca accettò questa spiegazione e presto Leonardo trovò il modello che cercava.

Applicò questo stesso rigore anche alla resa dei corpi in movimento. Parte della sua filosofia era l'idea che la vita fosse definita da un moto continuo e da un costante cambiamento. L'artista deve quindi riuscire a rendere la sensazione del movimento dinamico anche nell'immagine statica. Fin da piccolo era stato ossessionato dalle correnti d'acqua ed era diventato piuttosto esperto nel rendere cascate, cascatelle e acqua che scorre. Con le persone, passava ore seduto a un angolo della strada a guardare i passanti. Abbozzava in fretta i contorni delle loro figure, fissandone i vari movimenti in sequenza. (Era arrivato a un punto in cui riusciva a fare schizzi con una rapidità incredibile). A casa, riempiva con calma quei contorni. Per esercitare l'occhio a seguire il movimento, inventò una serie di esercizi. Per esempio, un giorno scrisse nel suo taccuino: «Domani creare delle sagome di cartapesta di varie forme e gettarle in aria dal terrazzo; quindi disegnare i movimenti che ciascuna compie nelle varie fasi della discesa».

La sua sete di conoscenza del cuore della vita, da ottenere grazie all'esplorazione dei dettagli, lo portò a compiere una ricerca approfondita dell'anatomia umana e animale. Voleva riuscire a disegnare un uomo o un gatto alla perfezione. Dissezionò personalmente dei cadaveri, segò ossa e crani, e assistette con osservanza quasi religiosa a delle autopsie, così che potesse vedere da vicino la struttura dei muscoli e dei nervi. I suoi disegni

anatomici erano molto avanzati al tempo per il loro realismo e l'accuratezza.

Gli altri artisti consideravano Leonardo un pazzo per quella sua attenzione maniacale ai dettagli, ma nei pochi dipinti che effettivamente completò, il risultato di quella disciplina tanto rigorosa è palese. I paesaggi sullo sfondo delle sue opere sembravano infusi di vita, a differenza dei lavori degli altri artisti dell'epoca. Ogni fiore, ramo, foglia o roccia era reso nel minimo dettaglio. Quegli sfondi non erano una semplice decorazione. Con un effetto conosciuto come *sfumato*, peculiare della sua opera, Leonardo ammorbidiva delle parti dello sfondo al punto che sembravano fondersi con le figure in primo piano, ottenendo così un effetto onirico. Ciò faceva parte della sua idea che tutta la vita fosse fondamentalmente interconnessa e fusa.

I volti delle donne che dipingeva avevano un effetto potente sulla gente, soprattutto sugli uomini, che spesso si innamoravano di quelle figure femminili ritratte nelle scene religiose. Non che ci fosse una caratteristica apertamente sensuale nelle loro espressioni, piuttosto era nei loro sorrisi ambigui e nell'incarnato reso in maniera tanto delicata che gli uomini riconoscevano un tratto profondamente seducente. Leonardo stesso udì storie di uomini che si avvicinavano ai suoi dipinti nelle varie case per accarezzare di nascosto quelle donne e baciarne le labbra.

La *Gioconda* è purtroppo stata danneggiata durante i tentativi passati di pulire la tela e restaurarla ed è quindi difficile immaginare come doveva apparire in origine e quanto le sue qualità sorprendenti impressionarono il pubblico. Per fortuna abbiamo la descrizione fatta dal critico Vasari prima che fosse danneggiata in maniera irreparabile: «Le ciglia per avervi fatto il modo del nascere i peli nella carne, dove più folti e dove più radi, e girare secondo i pori della carne, non potevano essere più naturali. Il naso con tutte quelle belle aperture rossette e tenere, si vedeva essere vivo. La bocca, con quella sua fenditura con le sue fini unite dal rosso della bocca con la incarnazione del viso, che non colori ma carne pareva veramente. Nella fontanella della gola, chi intensissimamente la guardava, vedeva battere i polsi».

Molto tempo dopo la morte di Leonardo, i suoi quadri continuano ad avere questi effetti ammaliatori e anche un po' inquietanti sugli osservatori. Molte guardie nei musei di tutto il mondo sono state licenziate per il loro

strano rapporto, quasi ossessivo, con i dipinti di Leonardo, che hanno anche il primato di essere le opere più vandalizzate nella storia dell'arte, a testimonianza della capacità che hanno di risvegliare le emozioni più viscerali.

Il problema principale degli artisti al tempo di Leonardo da Vinci era la pressione costante di dover produrre sempre più opere. Dovevano lavorare a gran velocità per far sì che le commissioni continuassero ad arrivare e per rimanere sempre al centro dell'attenzione. Questo fatto influenzò però la qualità del loro lavoro. Si era sviluppato uno stile grazie al quale gli artisti riuscivano a creare degli effetti nei quadri che emozionavano gli osservatori a prima vista. Per ottenere questi effetti sfruttavano colori brillanti, creavano delle composizioni e degli accostamenti insoliti e scene drammatiche. Così facendo, inevitabilmente passavano sopra ai dettagli sullo sfondo e anche nelle persone che ritraevano. Non prestavano particolare attenzione ai fiori o agli alberi o alle mani delle figure in primo piano. Dovevano solo stupire a una prima occhiata. Leonardo riconobbe questa tendenza già dai primi anni della sua carriera e la cosa lo amareggiava. Quell'atteggiamento gli riusciva intollerabile per due motivi: odiava dover fare le cose di fretta e amava immergersi nei dettagli. Non gli interessava creare effetti superficiali. Era animato dal desiderio di comprendere ogni forma di vita alla perfezione e di afferrare la forza che le rende dinamiche, per poi esprimere tutto ciò su una superficie piatta. E così, non rientrando nel gruppo, decise di percorrere la propria strada, mescolando scienza e arte.

Per completare questa missione, Leonardo doveva diventare, come si definì lui stesso, «universale» – doveva essere in grado di rendere ogni oggetto in tutti i suoi dettagli ed estendere la propria conoscenza il più possibile, a quanti più oggetti riuscisse a studiare. Accumulando tutti questi dettagli, l'essenza della vita stessa finalmente gli si rivelò e la sua comprensione della forza vitale del modo si manifestò nella sua opera pittorica.

Dovete seguire la strada di Leonardo anche nel vostro lavoro. La maggior parte delle persone non ha la pazienza di assimilare tutte le raffinatezze e le minuzie che sono parte essenziale del mondo. Deve sbrigarsi per creare un certo effetto e fare scena; ragiona per pennellate

grezze. La loro opera rivela inevitabilmente la mancanza di attenzione ai particolari – non ha un impatto profondo nel pubblico e sembra inconsistente. Le uniche attenzioni che ottiene sono momentanee. Al contrario, voi dovete vedere tutto ciò che producete come qualcosa dotato di una vita e presenza propria. Questa presenza può essere vibrante e viscerale oppure debole e insignificante. Il personaggio di un romanzo, per esempio, prenderà vita nel lettore se lo scrittore si è sforzato di immaginarne ogni dettaglio. Non è che l'autore debba illustrare tutti i particolari, ma il lettore li *sentirà* e intuirà il livello di ricerca intrapresa per la creazione del personaggio. Tutti gli esseri viventi sono un amalgama di livelli complessi di dettagli, animati da una dinamica che li connette. Se considererete il vostro lavoro come qualcosa di vivo, il cammino verso la supremazia richiede che studiate e assimiliate i dettagli in maniera universale, fino a giungere al punto in cui capterete la forza vitale e riuscirete a esprimerla senza alcuno sforzo nella vostra opera.

5. Allargate la vostra visione – La prospettiva globale

Già dall'inizio della sua carriera come allenatore di boxe, Freddie Roach sentiva di conoscere quello sport abbastanza bene da poter avere successo. (Per maggiori informazioni su Roach vedi parte prima, pagine 73-87 e la parte terza, pagine 214-218). Aveva combattuto per anni come professionista e così portava con sé anche la sua sensibilità di pugile. Si era allenato con il leggendario Eddie Futch, che aveva preparato anche Joe Frazier, fra gli altri. Quando la carriera di pugile di Roach era finita, a metà degli anni Ottanta, aveva lavorato come apprendista allenatore per alcuni anni proprio sotto Futch. Poi, una volta da solo, Roach aveva creato una nuova tecnica di allenamento basata sull'uso di speciali guantoni. Con quei guantoni imbottiti, poteva allenarsi direttamente con i boxeur sul ring, in tempo reale. Ciò aggiunse una nuova dimensione al suo insegnamento. Si impegnò a creare un rapporto personale con gli atleti. E infine, sviluppò l'abitudine di studiare attentamente i video degli avversari, per analizzarne gli stili con precisione e pianificare una strategia adeguata.

Eppure, nonostante tutto questo grande lavoro, sembrava che qualcosa mancasse comunque. Durante gli allenamenti andava tutto bene, ma negli

incontri veri e propri gli capitava spesso di assistere dall'angolo, con un senso di impotenza, i suoi pugili fare a modo loro o mettere in pratica solo parte della strategia. Qualche volta Roach e i ragazzi erano sulla stessa lunghezza d'onda, a volte no. Tutto questo si rifletteva sulle percentuali di vincita dei suoi pugili: erano buone ma non eccezionali. Ricordava com'era ai suoi tempi, quando era un pugile sotto Futch. Anche lui andava bene durante gli allenamenti ma negli incontri, nella foga del momento, tutta la strategia e la preparazione se ne andavano fuori dalla finestra e cercava di vincere a furia di colpi. Gli era sempre mancato qualcosa nell'allenamento con Futch. Lo aveva preparato bene in tutte le componenti della lotta (offesa, difesa, gioco di gambe), ma Roach non aveva mai avuto un'idea chiara della situazione generale o della strategia globale dell'incontro. Il legame con Futch non era mai stato tanto speciale e così, sotto la pressione del ring, tornava alla sua maniera naturale di combattere. Sembrava che ora avesse un problema simile con i suoi atleti.

Procedendo con cautela alla ricerca di un metodo che portasse a risultati migliori, Roach capì che doveva armare i suoi pugili di ciò che a lui era sempre mancato: un'idea chiara del combattimento nella sua interezza. Voleva che mettessero in atto quello schema per tutti i round e desiderava inoltre approfondire il legame tra pugile e allenatore. Iniziò con l'aumentare il lavoro con i guantoni, rendendolo non una semplice componente dell'allenamento, ma la sua parte fondamentale. Passava ore ad allenarsi con il pugile, per molti round. Giorno dopo giorno, sentendone i colpi e facendosi un'idea del ritmo del suo gioco di gambe, riusciva a mettersi nella sua pelle. Ne sentiva lo stato d'animo, il livello della concentrazione e quanto fosse disposto a imparare. Senza bisogno di parole, riusciva a cambiarne l'umore e la concertazione grazie alla diversa intensità del lavoro ai guantoni.

Poiché si era allenato fin da quando aveva sei anni, Roach conosceva ogni centimetro quadrato del ring. Riusciva a valutare esattamente la sua posizione in ogni istante a occhi chiusi. Allenandosi con i suoi pugili per ore, riusciva a imprimere su di loro questo sesto senso per lo spazio, li spingeva deliberatamente verso le posizioni più svantaggiose così che potessero capire in anticipo cosa si provava nell'avvicinarsi a quei punti pericolosi. Alla stessa maniera, insegnava loro diverse tattiche per evitare di finirci.

Un giorno, mentre analizzava il video di un avversario, ebbe un'epifania: il suo modo di guardare quel video era completamente sbagliato. Di norma si concentrava sullo stile del pugile, che però è qualcosa che l'atleta può controllare e alterare a seconda della strategia. All'improvviso gli parve un modo superficiale di studiare l'avversario. Una tattica ben migliore era quella di cercare di individuarne abitudini e tic, tutto ciò che per quanto ci provasse non poteva controllare. Ogni boxeur ha dei tic – sono i segni di qualcosa che è intimamente connesso ai suoi ritmi – e che possono diventare potenziali punti deboli. Grazie a queste abitudini e tic, Roach avrebbe avuto una lettura più accurata dell'avversario, una lettura che sarebbe arrivata alla psiche e al cuore dell'atleta.

Iniziò a cercare questi segni nei vari nastri; all'inizio impiegava diversi giorni per trovare qualcosa. Ma dopo aver osservato un avversario per tante ore, ne iniziava a percepire chiaramente il modo di muoversi e pensare. Alla fine trovava l'abitudine che cercava, per esempio un leggero movimento della testa che anticipava sempre un certo colpo. Una volta trovato, lo rivedeva dappertutto. Dopo anni di questo tipo di analisi applicata a diversi incontri, imparò a identificare i tic in maniera sempre più veloce.

Grazie a quelle scoperte, ideava una strategia completa intrinsecamente flessibile. A seconda di quello che l'avversario avrebbe mostrato nel primo round, Roach aveva pronte diverse tattiche per il suo pugile, che così poteva prendere il nemico alla sprovvista e metterlo in agitazione, facendolo rimanere sempre sulla difensiva. La strategia copriva l'incontro intero. Se necessario, il suo boxeur sacrificava un round o due, senza però mai perdere il controllo della dinamica globale. Durante l'allenamento sul ring, Roach ripassava la strategia all'infinito. Mimando alla perfezione i tic e il ritmo dell'avversario, che ormai conosceva a menadito, mostrava ai suoi atleti come sfruttarne abitudini e punti deboli senza pietà; presentava le varie tattiche che potevano adottare a seconda di come l'avversario si fosse posto durante il primo round. Con l'avvicinarsi dell'incontro, i suoi pugili avevano l'impressione di aver già combattuto e sconfitto quel rivale, poiché avevano affrontato Roach così tante volte durante la preparazione.

Durante lo svolgimento degli incontri, Roach provava un sentimento completamente diverso da quello degli anni precedenti. Il legame con i pugili era assoluto. La sua visione della situazione generale – lo spirito dell'avversario, la maniera di dominare il ring in ciascun round, la strategia

globale per vincere l'incontro – era ormai impressa nel gioco di gambe, nei colpi e nel pensiero dei suoi boxeur. Era quasi come se ci fosse lui a combattere sul ring e provava l'assoluta soddisfazione di controllare sia la mente del suo pugile sia quella dell'avversario. Guardava con emozione crescente come i ragazzi fiaccavano lentamente gli avversari, sfruttandone i punti deboli e intimidendoli proprio come aveva insegnato loro a fare.

La sua percentuale di vittorie iniziò a crescere fino a raggiungere un livello senza precedenti nella boxe. Quel successo non si basava solo sul suo più grande pugile, Manny Pacquiao, ma su quasi tutti gli altri atleti della scuderia. Dal 2003, Roach è stato nominato allenatore di boxe dell'anno cinque volte, quando nessun altro allenatore prima di lui aveva ottenuto il riconoscimento per più di due volte. Nella boxe di oggi, Roach ha ormai raggiunto una categoria tutta a sé.

Se osserviamo attentamente la carriera di Freddie Roach, possiamo riscontrarvi un esempio lampante dello sviluppo della supremazia. Suo padre, un ex campione dei pesi piuma del New England, aveva spinto tutti i figli verso la boxe fin da piccoli. Freddie Roach aveva iniziato ad allenarsi seriamente già a sei anni e non si fermò mai fino ai diciotto, quando diventò professionista. Quei dodici anni equivalsero a un'immersione totale nello sport e a un livello di allenamento molto intenso. Negli otto anni seguenti, finché non si ritirò, combatté cinquantatré incontri, un programma di combattimento sostenuto. Siccome gli piaceva fare esercizio e allenarsi, l'ammontare delle ore che trascorreva in palestra era molto più alto rispetto a quello di altri pugili professionisti. Una volta ritirato, non si allontanò dalla boxe, ma si mise a lavorare come apprendista allenatore per Eddie Futch. Quando finalmente iniziò la propria carriera da coach, aveva accumulato così tante ore di lavoro che in pratica la sua prospettiva sulla boxe era già più ampia e profonda di quella di qualsiasi altro allenatore. E così, quando capì che si poteva raggiungere un livello ancora superiore, quell'intuizione si basò su tutta l'esperienza accumulata in passato. Ispirato da quella sensazione, poté analizzare il lavoro che aveva svolto fino a quel punto e coglierne i limiti.

Roach sapeva bene, vista la sua carriera professionale, che nella boxe era tutta una questione mentale. Un pugile che sale sul ring con in testa un obiettivo e una strategia chiari e con la sicurezza che scaturisce da una

preparazione completa, ha una possibilità ben maggiore di trionfare. Ma una cosa è immaginare di poter dotare i propri pugili di questo vantaggio e un'altra far sì che ciò accada. Prima di un combattimento ci sono tantissime distrazioni, e durante l'incontro è facile reagire emotivamente ai colpi dell'avversario, perdendo di vista la strategia. Per superare questi problemi, Roach sviluppò un duplice approccio: ideava una strategia globale e variabile basandosi sulle abitudini dell'avversario che aveva analizzato in precedenza e poi imprimeva questa strategia nel sistema nervoso dei suoi atleti con ore e ore di lavoro ai guantoni sul ring. In questo modo, il suo allenamento non consisteva in elementi singoli su cui lavorare con i pugili, ma era una forma di preparazione ininterrotta e integrata che simulava l'esperienza di un incontro, ripetuta innumerevoli volte. Ci vollero anni di tentativi incerti per giungere infine a questo sistema di alto livello, ma quando finalmente mise insieme tutti i pezzi, il suo successo andò alle stelle.

In qualsiasi ambiente competitivo in cui ci siano vinti e vincitori, è inevitabile che prevalga la persona che possiede una prospettiva più ampia e globale. Il motivo è semplice, una persona così sarà in grado di andare al di là del momento corrente e saprà controllare la dinamica globale con un'attenta strategia. La maggior parte della gente è invece bloccata in un presente perpetuo. Le loro decisioni sono influenzate dagli eventi più immediati; cadono facilmente preda delle emozioni e attribuiscono un significato fin troppo grande a un problema, rispetto a quanto ne abbia in realtà. Progredendo verso la supremazia, otterrete una prospettiva sempre più globale ma è comunque saggio accelerare questo processo abituandovi da subito ad allargare le vostre prospettive. Potete ottenere questo risultato ricordando sempre quale sia l'obiettivo generale del lavoro con il quale siete occupati e come questo sia in armonia con i vostri obiettivi a lungo termine. Quando dovete affrontate un problema, dovete abituarvi a vedere come ciò sia inevitabilmente legato a una situazione più generale. Se il vostro lavoro non produce l'effetto sperato, dovete osservarlo da tutte le angolazioni possibili finché non troverete la causa del problema. Non dovete accontentarvi di osservare gli avversari, ma dovete analizzare e scoprire tutti i loro punti deboli. Il vostro motto deve essere «Ampliate l'orizzonte e pensate sempre più avanti». Con un allenamento mentale del genere, spianerete la strada verso la supremazia sbaragliando tutti i rivali.

6. Sottomettetevi all'altro – La prospettiva inversa

Come raccontato nella seconda parte (pagine 131-136), nel dicembre del 1977, Daniel Everett, la moglie Keren e i due figli giunsero in un villaggio remoto della Foresta amazzonica in Brasile, dove avrebbero trascorso buona parte dei vent'anni successivi della loro vita. Il villaggio apparteneva a una tribù chiamata Pirahã diffusa nella regione. Everett era stato mandato là dal Summer Institute of Linguistics (SIL), una organizzazione cristiana che dotava futuri missionari delle competenze linguistiche necessarie a tradurre la Bibbia in lingue indigene per poter diffondere il Vangelo. Everett stesso era un pastore ordinato.

I direttori del SIL consideravano il pirahã come una delle ultime frontiere nella loro missione di tradurre la Bibbia in tutte le lingue del mondo; rappresentava forse quella più difficile da apprendere per un estraneo. I Pirahã vivevano da secoli nello stesso bacino dell'Amazzonia e avevano opposto resistenza a ogni tentativo di assimilare o imparare il portoghese. Vivendo in totale isolamento, si arrivò al punto in cui nessuno al di fuori della tribù era in grado di parlare la loro lingua. Dopo la seconda guerra mondiale, erano stati mandati diversi missionari nei villaggi, ma non avevano fatto alcun progresso; nonostante la preparazione e le competenze linguistiche, pensarono che quella lingua fosse esasperatamente inafferrabile.

Daniel Everett era uno dei linguisti più promettenti che il SIL avesse visto da tempo e quando gli presentarono la sfida del pirahã, l'accettò con entusiasmo. I suoceri erano stati missionari in Brasile e Keren era cresciuta in un ambiente non molto diverso da un villaggio pirahã. Sembrava quindi che la famiglia fosse all'altezza della situazione, e nei primi mesi al villaggio Everett fece buoni progressi. Si buttò sullo studio della lingua pirahã con tutte le sue energie. Usò i metodi imparati al SIL per costruirsi lentamente un lessico e imparare a pronunciare delle prime frasi rudimentali. Scriveva tutto su delle schede da archivio che portava al passante dei pantaloni. Era un ricercatore instancabile. Nonostante la vita nel villaggio presentasse delle difficoltà per lui e la famiglia, si trovava a proprio agio con i Pirahã, che sembrava avessero accettato la sua presenza. Presto, però, iniziò a sentire che qualcosa non andava.

Parte del metodo del SIL era di incoraggiare i missionari a immergersi nella cultura indigena come maniera migliore per impararne la lingua. Venivano praticamente abbandonati al loro destino, a cavarsela da soli nella cultura locale senza alcun appoggio. Inconsciamente, però, Everett non riuscì a non mantenere un certo distacco e a sentirsi superiore rispetto alla cultura arretrata dei Pirahã. Prese coscienza di questa distanza interiore dopo alcuni eventi che accaddero nel villaggio.

Il primo avvenne dopo diversi mesi dal loro arrivo, quando sua moglie e sua figlia rischiarono di morire di malaria. Everett rimase turbato dalla mancanza di empatia da parte degli abitanti del villaggio. Qualche tempo dopo, Everett e la moglie tentarono in ogni modo di assistere un neonato pirahã gravemente malato. I Pirahã erano certi che sarebbe morto e sembravano infastiditi dagli sforzi dei due missionari. Poi un giorno, Everett e Keren scoprirono che il bambino era morto; i Pirahã gli avevano fatto ingoiare dell'alcool per ucciderlo. Tentò di spiegarsi razionalmente quanto accaduto, ma non riuscì a fare a meno di provare una certa ripugnanza nei loro confronti. In un'altra occasione, alcuni uomini della tribù si erano ubriacati senza motivo e si erano messi a cercarlo per ucciderlo. Everett riuscì a scampare il pericolo e non accadde mai più niente di simile, ma l'incidente gli fece mettere in discussione la sicurezza della sua famiglia nel villaggio.

Più che altro, però, iniziò a sentirsi deluso dai Pirahã stessi. Aveva letto molto sulle tribù amazzoniche, ma loro non sembravano all'altezza delle altre. Non possedevano nessuna cultura materiale – non avevano strumenti importanti, arte, costumi o gioielli. Se alle donne serviva un cesto, prendevano delle foglie umide di palma, le intrecciavano alla meglio, usavano il cesto una volta o due poi lo gettavano. Non davano alcun valore alle cose materiali, e non c'era niente nel loro villaggio che fosse progettato per durare. Avevano pochi rituali e, per quanto aveva visto, nemmeno vere e proprie tradizioni popolari o miti della creazione. Un giorno fu svegliato da un gran trambusto nel villaggio. Era stato avvistato uno spirito che viveva sopra le nuvole, che li avvertiva di non inoltrarsi nella giungla. Si girò nella stessa direzione in cui guardavano loro, ma non vide nulla. Non raccontavano storie pittoresche di quanto stava accadendo, non c'era un collegamento con un mito, ma solo delle persone che, emozionate, avevano lo sguardo perso nel vuoto. Gli sembrarono dei boy-scout in campeggio o

un gruppo di hippy – una tribù che in qualche modo aveva perso la propria cultura.

Questa delusione e questo disagio corrispondevano alla frustrazione provata nel campo lavorativo. Aveva fatto dei progressi con la lingua, ma sembrava che più parole o modi di dire imparava, e più domande e incognite scopriva. Ogni volta che pensava di aver ormai appreso una certa espressione, scopriva che voleva dire un'altra cosa, diversa o più ampia di quanto avesse immaginato. Vedeva come i bambini imparavano quella lingua senza difficoltà mentre per lui, benché ormai vivesse in mezzo a loro, rimaneva fuori di ogni portata. Poi un giorno visse quella che si sarebbe poi rivelata la svolta decisiva.

Doveva riparare il tetto di paglia della capanna della sua famiglia, così decise di chiedere aiuto ad alcuni abitanti del villaggio. Anche se sentiva di essersi ormai integrato nella loro vita, non si era mai avventurato molto lontano nella giungla che circondava l'abitato assieme agli uomini pirahã. In quell'occasione, per andare a raccogliere i materiali necessari alla riparazione, si inoltrò ben più di quanto avesse mai fatto prima di allora. All'improvviso, durante quell'uscita, scoprì un lato dei Pirahã completamente nuovo. Mentre lui procedeva con passo pesante e rumoroso per il sottobosco, loro scivolavano silenziosi tra la fitta vegetazione senza nemmeno essere sfiorati da un singolo ramo. Non riusciva a tenere il loro passo, così si fermò per riposarsi. Dalla distanza riuscì a sentire dei rumori strani: era chiaro che i Pirahã stessero parlando fra loro ma, invece di parole, usavano dei fischi. Capì quindi che nella giungla usavano quella forma di comunicazione diversa, che si sarebbe confusa tra il rumore della foresta tropicale. Era un modo ideale di parlare senza attirare l'attenzione, cosa che doveva essere loro di grande aiuto durante la caccia.

Si unì a loro in altre sortite nella giungla, e il suo rispetto nei loro confronti aumentò. Riuscivano a vedere e sentire cose che lui nemmeno percepiva, come animali pericolosi o indizi di qualcosa di strano o di sospetto. A volte pioveva anche se non era la stagione delle piogge e i Pirahã dimostrarono di avere un sesto senso per il tempo, riuscendo a prevedere l'arrivo di un temporale ore prima che scrosciasse. (Potevano anche predire il passaggio di un aereo diverse ore in anticipo, ma Everett non capì mai come vi riuscissero). Individuavano ogni sorta di pianta, di cui conoscevano le proprietà medicinali, e conoscevano a menadito ogni

centimetro della giungla. Quando vedevano delle increspature sul fiume, riuscivano a decifrare se fossero causate da una roccia caduta o da un qualche animale pericoloso in agguato sotto il pelo dell'acqua. Possedevano una padronanza dell'ambiente che non aveva colto osservandoli solo nel villaggio. E a mano a mano che si rendeva conto di tutto questo, cominciò a capire che la loro vita e la loro cultura, che all'apparenza gli era sembrata così povera rispetto ai nostri standard, in realtà era notevolmente ricca. Nel corso di centinaia di anni, avevano adottato uno stile di vita che si sposava alla perfezione con le dure circostanze del loro ambiente.

Ripensando agli eventi che lo avevano turbato tanto in passato, riuscì a vederli sotto una nuova luce. Vivendo a stretto contatto con la morte ogni giorno (la giungla pullulava di pericoli e malattie), avevano sviluppato un atteggiamento piuttosto stoico. Non potevano permettersi il lusso di perdere tempo ed energia in rituali di lutto o con troppa empatia. Sentivano quando qualcuno stava per morire e quando furono certi che il neonato che gli Everett avevano tentato di guarire era condannato, pensarono fosse meglio accelerare la sua morte e guardare avanti. Gli uomini del villaggio che volevano ucciderlo avevano sentito dire che a lui non piaceva che bevessero; temevano che fosse l'ennesimo straniero che avrebbe imposto i propri valori e la propria autorità su di loro. Avevano le loro motivazioni per comportarsi così come facevano, ma solo con il tempo Everett riuscì a capirle.

Partecipò anche ad altri aspetti della vita del villaggio, come caccia e pesca o la raccolta di radici e verdure nei campi. Assieme alla famiglia, condivideva i pasti con gli altri e interagiva con loro quanto più possibile e così facendo si immerse lentamente nella cultura pirahã. Anche se non fu subito apparente, quest'atteggiamento trasformò anche il suo modo di imparare la lingua. Gli venne più naturale: non era più solo il lavoro instancabile di un ricercatore sul campo, ma la sentiva scaturire da dentro grazie al contatto diretto con la loro cultura. Iniziò a pensare come un Pirahã, a prevederne le reazioni a ciò che un occidentale come lui chiedeva loro; entrò in sintonia con il loro senso dell'umorismo e con le storie che amavano raccontare attorno al fuoco.

Ora che comprendeva più aspetti della cultura e che sapeva comunicare con maggior competenza, notò sempre più peculiarità della lingua pirahã. Everett era stato indottrinato nelle credenze prevalenti nel campo della

linguistica sostenute da Noam Chomsky. Secondo Chomsky, tutte le lingue hanno delle caratteristiche comuni, che aveva definito «grammatica universale». Questa grammatica implica che ci sia un tratto neurologico comune nel cervello che permette ai bambini di imparare una lingua. Secondo questa teoria, siamo predisposti al linguaggio. Ma più tempo Everett trascorreva tra i Pirahã, più prove trovava che quel linguaggio non possedeva alcuni di questi tratti comuni. Non avevano parole per indicare numeri e non possedevano sistemi di calcolo. Non esistevano parole specifiche per i colori, ma piuttosto li descrivevano con delle locuzioni che si rapportavano a oggetti concreti.

Secondo la grammatica universale, il tratto più importante condiviso da tutte le lingue è la *ricorsività*, l'incastratura di una frase all'interno di altre frasi, che permette alla lingua di avere un potenziale infinito di esprimere le esperienze. Un esempio potrebbe essere «il cibo che stai mangiando ha un buon profumo». Everett non riuscì a trovare assolutamente alcun esempio di ricorsività nel pirahã. Si esprimevano con delle frasi semplici e assertive, del tipo «Stai mangiando del cibo. Quel cibo ha un buon profumo». Queste eccezioni alla grammatica universale cominciarono ad accumularsi.

Nello stesso tempo, la cultura pirahã aveva sempre più senso per lui, e ciò alterò la sua concezione del linguaggio. Per esempio, un giorno imparò una nuova parola che uno dei Pirahã gli spiegò come «ciò che hai in testa quando dormi». La parola voleva dire sicuramente «sogno», ma era pronunciata con un'intonazione speciale che i Pirahã usavano quando facevano riferimento a una nuova esperienza. Indagando ulteriormente, capì che per loro sognare era solo una forma diversa di evento vissuto e non una fantasia. Per loro un sogno è reale e presente come qualsiasi altra cosa che accade da svegli. Grazie a questo e ad altri esempi, Everett iniziò a elaborare una teoria. La definì il «principio dell'esperienza immediata». Ciò significa che ai Pirahã interessa solo ciò che accade qui e adesso o ciò che si riferisce a qualcosa che qualcuno ha vissuto personalmente in un passato molto recente.

Ciò dà conto delle peculiarità del linguaggio pirahã: i colori e i numeri sono delle astrazioni che non rientrano nel principio. Invece della ricorsività, usano delle frasi dichiarative semplici su ciò che hanno visto. La teoria spiegava inoltre la mancanza di una cultura materiale o di miti della creazione e storie che si riferissero al passato. Avevano sviluppato questa

forma di cultura come adattamento perfetto al loro ambiente e ai loro bisogni; li rendeva immersi nel presente e molto felici. Li aiutava a superare psicologicamente le difficoltà legate a quell'ambiente impervio. Siccome non avevano bisogno di nulla al di là delle loro esigenze immediate, non avevano parole che le descrivessero. La teoria di Everett era il frutto di anni e anni di profonda immersione nella loro cultura. Mentre si formava nella sua mente, spiegava molte cose. Non l'avrebbe mai compresa se si fosse limitato a osservarli dall'esterno.

La conclusione che ne trasse, che avrebbe poi provocato enormi controversie nel campo della linguistica, è che la cultura ha un ruolo enorme nello sviluppo del linguaggio e che le lingue sono più diverse di quanto immaginiamo. Sebbene ci siano degli aspetti comuni a tutte le lingue umane, non può esserci una grammatica universale che prevale sulla rilevanza della cultura. Una tale conclusione è raggiungibile solo dopo anni di intenso lavoro sul campo. Chi formula delle ipotesi da lontano, basandosi su delle teorie universali, non vede la situazione nel suo insieme. Diventare parte di una cultura e coglierne le differenze richiede tempo e fatica. E siccome è difficile notare queste differenze, il merito della cultura come una delle principali forze che incidono sul linguaggio e sul modo di percepire il mondo non è mai stato riconosciuto.

Più Everett si immergeva nella cultura dei Pirahã e più quella cultura lo trasformava. Non solo si disilluse sulla forma di ricerca gerarchica nel campo della linguistica e sulle idee a cui conduce, ma anche sul suo lavoro come missionario. Erano entrambi dei tentativi di imporre ai Pirahã delle idee e dei valori a loro estranei. Credeva che diffondere il Vangelo e convertirli al cristianesimo avrebbe portato alla rovina quella cultura, che si era adattata così egregiamente alle loro circostanze e che li rendeva tanto paghi. Con queste idee, perse fede nella religione e decise di lasciare la Chiesa. Avendo conosciuto una cultura straniera in maniera tanto profonda, non poteva più accettare il concetto di superiorità di un determinato credo o sistema di valori. Capì che quest'opinione era solo l'illusione di chi decide di rimanere all'esterno.

Molti ricercatori in circostanze simili a quelle di Daniel Everett si affiderebbero ai metodi e ai concetti appresi per la ricerca. Ciò significherebbe studiare i Pirahã da vicino così come Everett aveva fatto

all'inizio, prendendo tanti appunti e cercando di far entrare quella cultura aliena in un quadro già definito dalle teorie dominanti nel campo della linguistica e dell'antropologia. Così facendo, tali ricercatori vedrebbero ripagati i loro sforzi con la pubblicazione dei propri articoli su riviste prestigiose e con un solido impiego nell'ambito accademico. Alla fine però rimarrebbero degli estranei che osservano da fuori e gran parte delle loro conclusioni non sarebbero altro che la conferma di ciò che avevano già presupposto in partenza. La ricchezza di informazioni sulla lingua e sulla cultura scoperte da Everett rimarrebbero sconosciute. Pensate quante volte ciò è capitato in passato e come ciò accada ancora oggi e quanti segreti delle culture indigene sono andati persi per colpa di quest'approccio esterno.

Parte della predilezione per questa prospettiva esterna ha origine in un pregiudizio che circola tra gli scienziati. In molti direbbero che studiare qualcosa dall'esterno preserva l'obiettività dell'osservatore. Ma che obiettività è se il punto di vista del ricercatore è inficiato da tante opinioni e teorie predigerite? La realtà dei Pirahã poteva essere scoperta solo dall'interno, partecipando alla loro cultura. Ciò non contamina l'osservatore con la soggettività. Uno scienziato può partecipare dall'interno e mantenere la propria capacità di ragionamento. Everett riuscì a distaccarsi dalla cultura pirahã e a ideare la sua teoria del principio dell'esperienza immediata. L'intuizione e il raziocinio, la prospettiva interiore e la scienza, possono coesistere senza problemi. Per Everett, scegliere il percorso interiore richiese un sacco di coraggio. Significò sottomettersi fisicamente ai pericoli della vita nella giungla. Lo portò a un duro scontro con altri linguisti e a tutta la serie di problemi che un conflitto del genere presentava per la sua futura carriera da professore. Lo condusse a una profonda disillusione sul cristianesimo, che per lui aveva significato tantissimo da giovane. Eppure si sentì obbligato a distaccarsene dal desiderio di scoprire la verità. Muovendosi in questa direzione così anticonformista, riuscì a padroneggiare un sistema linguistico incredibilmente complesso e ad avere intuizioni brillanti sulla loro cultura in particolare e sul ruolo della cultura più ampio.

Intendiamoci: non potremo mai provare davvero ciò che provano gli altri. Rimarremo sempre qualcuno di esterno che guarda verso l'interno ed è questa la causa di tante incomprensioni e conflitti. Eppure la fonte primaria

dell'intelligenza umana deriva dallo sviluppo dei neuroni specchio (vedi pagina 23), che ci permette di metterci nei panni di un altro e *immaginare* ciò che sta provando. Stando a contatto con la gente e cercando di immedesimarci possiamo ottenere un'idea sempre più chiara del loro punto di vista, ma ciò richiede uno sforzo da parte nostra. La nostra tendenza naturale è di proiettare sugli altri ciò in cui crediamo e i nostri sistemi di valori, in maniera a volte anche inconsapevole. Quando studiamo un'altra cultura, è solo con l'uso della nostra empatia e partecipando alla vita degli altri che possiamo superare queste proiezioni naturali e arrivare alla verità della loro esperienza. Per farlo dobbiamo superare la nostra grande paura dell'altro e della scarsa familiarità che abbiamo con i modi altrui. Dobbiamo entrare nel loro sistema di valori e credenze, nei miti che li guidano e nel loro modo di vedere il mondo. Lentamente, la visuale distorta con la quale li osservavamo all'inizio si schiarirà. Immergendoci sempre più nella loro diversità, sentendo ciò che sentono, scopriremo che cosa li rende unici e coglieremo un altro aspetto della natura umana. Questo vale per le culture, per gli individui e anche per gli scrittori. Come scrisse Nietzsche: «Non appena vi sentite *contro di me* avete cessato di comprendere la mia posizione e di conseguenza le mie ragioni! Dovete essere vittima della mia *stessa passione*».

7. Fondete tutte le forme di conoscenza – L'uomo/la donna universale

Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832) crebbe in una famiglia sfortunata a Francoforte, in Germania. Il padre aveva alle spalle una carriera fallimentare come politico locale, che lo aveva lasciato pieno di amarezza e che lo aveva messo in cattivi rapporti con la giovane moglie. Per rifarsi della sua mancanza di successo, il padre di Johann fece sì che il figlio ricevesse la migliore istruzione possibile. Imparò le arti, le scienze, numerose lingue, vari mestieri, la scherma e la danza. Eppure Johann trovava la vita in casa sotto lo sguardo inquisitore del padre insopportabile e invalidante. Quando finalmente se ne andò a studiare all'Università di Lipsia fu come se fosse stato liberato da una prigione. Tutte le sue energie

represse, l'irrequietezza e la sete per donne e avventure furono finalmente lasciate libere e si scatenò.

Visse la vita di un dandy, agghindato con i vestiti più alla moda e sempre alla conquista di tutte le giovani donne che poteva trovare. Si gettò a capofitto nella vita intellettuale della città; lo si poteva incontrare nelle taverne a discutere di questa o di quella filosofia con professori e studenti. Le sue idee andavano controcorrente – inveiva contro il cristianesimo e auspicava il ritorno della religione pagana degli antichi greci. Un professore notò: «Egli deve, come quasi universalmente si crede di lui, avere nel cervello qualche ramo di più o di meno».

E poi il giovane Johann si innamorò e anche quel briciolo di autocontrollo che gli era rimasto svanì. Le sue lettere su quella storia d'amore preoccupavano molto gli amici. Passava dall'euforia alla depressione più cupa, dall'adorazione al sospetto. Smise di mangiare. Fece la proposta di matrimonio per poi rompere il fidanzamento. Molti credettero che fosse sull'orlo della pazzia. «Deperisco ogni giorno di più», scrisse a un amico. «Ancora tre mesi, e sarà finita». Poi all'improvviso, nel 1768, nel bel mezzo di tutto questo, collassò. Si svegliò in un bagno di sangue. Aveva avuto un'emorragia polmonare e per giorni fu sul punto di morire. I dottori considerarono la sua guarigione un miracolo; timorosi di una ricaduta, lo fecero tornare a casa a Francoforte, dove sarebbe rimasto costretto a letto per molti mesi.

Ripresosi dalla malattia, il giovane Goethe si sentì una persona diversa. Fu colpito da due idee che lo avrebbero accompagnato per il resto della vita. Primo, aveva la sensazione di possedere uno spirito interiore, che chiamava il suo *demone*. Questo spirito era l'incarnazione di tutta la sua energia intensa, irrequieta e geniale. Poteva diventare distruttivo, com'era accaduto a Lipsia, oppure poteva dominarlo e incanalarlo in qualcosa di produttivo. Questa energia era così potente che lo spingeva da un umore all'opposto – dalla spiritualità alla sensualità, dal candore alla furbizia. Stabilì che questo demone si era instillato dentro di lui alla nascita e che abbracciava tutto il suo essere. Il modo in cui lo avrebbe gestito avrebbe determinato la durata della sua vita e il successo delle sue imprese.

Secondo, aver visto la morte così da vicino a un'età tanto giovane fece sì che si sentisse la morte nelle ossa e questa sensazione rimase con lui per settimane dopo la guarigione. Tornando alla vita, fu improvvisamente

colpito dalla stranezza dell'essere vivo, di avere un cuore e polmoni e un cervello che funzionavano senza che ne avesse un controllo consapevole. Sentì che c'era una forza vitale che trascendeva le incarnazioni singole della vita, una forza che non proveniva da Dio (Goethe sarebbe rimasto pagano per tutta la vita), ma dalla natura stessa. Durante la convalescenza, faceva delle lunghissime passeggiate in campagna e la sensazione della stranezza della propria vita si trasferì sulle piante, gli alberi e gli animali. Quale forza li aveva portati a quello stato vitale presente e perfetto? Qual era la fonte dell'energia che li faceva crescere?

Sentendosi come se gli avessero rinviato una condanna a morte, iniziò a provare una curiosità insaziabile verso questa forza vitale. Gli venne in mente l'idea per una storia basata sulla famosa leggenda tedesca dello studioso chiamato Faust che è alla disperata ricerca del segreto della vita, il quale incontra un'incarnazione del diavolo chiamata Mefistofele che lo aiuta in questa ricerca in cambio della sua anima. Se l'inquieto Faust avesse mai provato un momento di appagamento e se non avesse voluto nient'altro dalla vita, allora sarebbe morto e il diavolo si sarebbe impossessato della sua anima. Goethe iniziò a prendere appunti su questo poema drammatico e mentre scriveva i dialoghi fra il diavolo e Faust sentiva le sue due voci interiori, i due lati demonici, che parlavano tra di loro.

Diversi anni dopo, Goethe iniziò la sua vita da avvocato a Francoforte. E come già accaduto a Lipsia, il demone sembrò prendere il sopravvento. Odiava la vita conformista dell'uomo di legge e non sopportava tutte le convenzioni che sembravano dominare la vita sociale e separare la gente dalla natura. Nutriva dei pensieri profondamente ribelli che incanalò in un romanzo epistolare, *I dolori del giovane Werther*. Sebbene la storia fosse liberamente basata su persone che conosceva e su un giovane amico che si era suicidato per una storia d'amore finita male, la maggior parte delle idee venivano dalle sue esperienze. Il romanzo promuoveva la superiorità delle emozioni e auspicava il ritorno a una vita fatta di sensazioni e più vicina alla natura. Era il precursore del movimento che sarebbe poi stato definito in tutta Europa come Romanticismo e fu un grande successo sia in Germania, sia altrove. Da un giorno all'altro, il giovane Goethe divenne una celebrità. Quasi tutti avevano letto il libro e centinaia di giovani si tolsero la vita a imitazione del Werther disperato.

Questo successo lo sorprese e lo lasciò perplesso. Si ritrovò all'improvviso a frequentare gli scrittori più famosi del tempo e lentamente il demone ricominciò a manifestarsi. Si abbandonò a una vita fatta di vino, donne e feste. Il suo umore cominciò a mutare violentemente. Provò un disgusto crescente verso se stesso e il mondo che frequentava. Il circolo di scrittori e intellettuali che dominava la sua vita sociale lo infastidiva da morire. Erano così tronfi e il loro mondo era distaccato dalla realtà e dalla natura proprio come quello degli avvocati. Si sentì sempre più limitato dalla sua reputazione di scrittore di successo.

Nel 1775, un anno dopo la pubblicazione del *Werther*, ricevette l'invito da parte del duca di Weimar di trasferirsi nel ducato e servire come consigliere personale e ministro. Il duca era un grande ammiratore dei suoi scritti e stava cercando di richiamare artisti alla sua corte, che al tempo era piuttosto stagnante. Per Goethe si trattava dell'opportunità che stava cercando. Poteva finalmente dire addio al mondo letterario e appartarsi a Weimar. Avrebbe potuto riversare le proprie energie nel lavoro politico e nella scienza, domando così quel dannato demone interiore. Accettò l'invito e, a parte un viaggio successivo in Italia, avrebbe trascorso il resto della vita a Weimar.

Goethe tentò di modernizzare il governo locale ma capì ben presto che il duca era debole e indisciplinato e che ogni sforzo di riformare il ducato era condannato al fallimento. C'era troppa corruzione. E così riversò le proprie energie nella nuova passione della sua vita, la scienza. Si dedicò alla geologia, alla botanica e all'anatomia. Aveva ormai smesso di scrivere poesie e romanzi. Iniziò a collezionare grandi quantità di pietre, piante e ossa che poteva studiare a piacimento a casa propria. E più si immergeva in quelle scienze, più riscontrava degli strani legami tra di loro. In geologia, i cambiamenti nella Terra avvengono con estrema lentezza, nel corso di periodi molto lunghi, troppo lenti da poter essere osservati nell'arco di una sola vita. Anche le piante sono in uno stato di continua metamorfosi, dai primordi come semi per giungere ai fiori o agli alberi. Tutta la vita sul pianeta è in uno stato di continuo sviluppo, con una forma di vita che scaturisce dall'altra. Iniziò a nutrire l'idea radicale che anche gli essere umani si fossero evoluti da forme di vita più primitive – dopotutto, era quello il corso della natura.

Al tempo, una delle argomentazioni a sfavore di una teoria del genere era la mancanza dell'osso intermascellare negli umani. Tutti gli altri animali hanno quest'osso nella mandibola, inclusi i primati, ma al tempo non lo si trovava nel teschio umano. Questo fatto veniva sbandierato come prova che l'uomo è a sé ed è stato creato da una forza divina. Basandosi sull'idea che in natura tutto è interconnesso, Goethe non poteva accettare un'ipotesi del genere così, attraverso un'attenta ricerca, scoprì tracce dell'osso intermascellare nello zigomo dei neonati, a riprova del legame dell'uomo con tutte le altre forme di vita.

La sua idea di scienza non era convenzionale per l'epoca. Credeva che dall'osservazione della forma e dello sviluppo di tutte le piante si potesse risalire a una forma archetipica di pianta. Studiando le ossa, comparava tutte le varie forme di vita per vedere se ci fossero delle somiglianze nella struttura di parti quali la colonna vertebrale. Era ossessionato da questa idea di un legame tra le varie forme di vita, risultato del suo desiderio faustiano di giungere all'essenza della vita. Era certo che i fenomeni naturali contenessero la teoria della propria essenza nella loro struttura a cui si poteva giungere con i sensi e con la mente. Quasi tutti gli scienziati del tempo misero in ridicolo il suo lavoro, ma nei decenni seguenti si riconobbe che aveva in realtà sviluppato forse il primo concetto di evoluzione e il suo lavoro fu il precursore di scienze che si sarebbero sviluppate in seguito come la morfologia e l'anatomia comparativa.

A Weimar, Goethe era un uomo nuovo: uno scienziato e un pensatore sobrio. Ma nel 1801 un'altra malattia per poco non lo uccise. Gli ci vollero anni per riprendersi, ma nel 1805 sentì finalmente che le forze gli tornavano e con quelle anche delle sensazioni che non provava da quando era giovane. Quell'anno diede l'avvio a uno dei periodi di produttività più straordinari nella storia della mente umana, che durò circa da quando aveva cinquantacinque anni a quasi settanta. Il demone che aveva represso per decenni si scatenò ancora, ma ormai Goethe possedeva la disciplina necessaria per incanalarlo in ogni tipo di lavoro. Poesie, romanzi e drammi si riversarono come un fiume in piena. Riprese in mano il *Faust*, che per la maggior parte scrisse in questo periodo. La sua giornata era un miscuglio quasi folle di studi diversi: di mattino scriveva, di pomeriggio si dedicava a esperimenti e osservazioni scientifiche (che si erano estese anche alla chimica e alla meteorologia), mentre di sera discuteva con gli amici di

estetica, scienza e politica. Sembrava instancabile, come se stesse vivendo una seconda giovinezza.

Goethe era ormai giunto alla conclusione che tutte le forme della conoscenza umana sono la manifestazione della stessa forza vitale di cui aveva intuito l'esistenza quando da giovane aveva visto la morte in faccia. Il problema era che, secondo lui, la gente erigeva dei muri artificiali attorno alle idee e ai concetti. Il vero pensatore invece coglie i legami, afferra l'essenza della forza vitale che opera in ogni singola circostanza. Perché mai una persona dovrebbe fermarsi alla poesia, pensare che non ci sia un nesso tra arte e scienza, o limitare i propri interessi intellettuali? La mente era predisposta a collegare le cose, come un telaio che unisce i vari fili a formare un tessuto. Se la vita esiste come un insieme organico e non può essere spezzata in parti senza che perda la propria interezza, allora anche il pensiero dovrebbe rendersi altrettanto universale.

Amici e conoscenti notarono uno strano fenomeno negli ultimi anni di vita di Goethe: amava parlare del futuro, dei decenni e dei secoli a venire. Nei suoi anni a Weimar, oltre agli studi, aveva letto molti libri sull'economia, la storia e le scienze politiche. Grazie alle riflessioni scaturite da quelle letture e al proprio ragionamento, amava predire il corso degli eventi storici e chi fu testimone di queste previsioni più tardi rimase allibito dalla preveggenza che mostrò. Anni prima dello scoppio della Rivoluzione francese, Goethe aveva previsto la caduta della monarchia borbonica, poiché aveva intuito che la corona aveva ormai perso ogni legittimità agli occhi della gente. Quando partecipò alle battaglie per frenare la Rivoluzione francese combattendo nel fronte tedesco e assistette alla vittoria dell'esercito francese formato da soldati volontari nella battaglia di Valmy, esclamò: «Da qui e da oggi comincia una nuova èra della storia mondiale, e voi potrete dire di avervi preso parte». Si riferiva all'epoca ventura delle democrazie e degli eserciti di volontari.

Ormai settantenne, affermava che il nazionalismo era una forza morente e che un giorno l'Europa avrebbe formato un'unione come quella degli Stati Uniti, uno sviluppo che gradiva. Parlava in maniera entusiasta degli Stati Uniti e prevedeva che un giorno sarebbero stati una grande potenza mondiale, i cui confini si sarebbero allargati fino a ricoprire il continente intero. Discuteva della sua certezza che un giorno un nuovo tipo di telegrafia avrebbe connesso tutto il mondo e che la gente avrebbe avuto

accesso alle ultime notizie di ora in ora. Definiva questo futuro «il secolo velocifero», un'età determinata dalla velocità. Era preoccupato che avrebbe portato lo spirito umano a perdere il proprio vigore.

Infine, all'età di ottantadue anni, capì che la fine era ormai vicina, sebbene la sua mente fosse ricca di idee come mai prima di allora. Confidò a un amico che era un peccato che non potesse vivere altri ottant'anni – chissà quante scoperte avrebbe potuto fare, con tutta l'esperienza che aveva accumulato! Lo aveva rimandato per anni, ma era finalmente giunto il momento di scrivere il finale del *Faust*: lo studioso avrebbe trovato un momento di felicità e il diavolo si sarebbe impossessato della sua anima, ma le forze divine lo avrebbero perdonato vista la sua grande ambizione intellettuale e per la tenace ricerca della conoscenza e lo avrebbero salvato dall'inferno – forse, questo era il giudizio che Goethe intravedeva per se stesso.

Alcuni mesi dopo, scrisse all'amico Wilhelm von Humboldt, grande linguista e educatore: «Gli organi dell'uomo, attraverso esercizio, dottrina, meditazione, successo, insuccesso, aiuto e contrasto […] ricongiungono inconsapevolmente in una libera attività le doti acquisite con quelle innate e producono così un'unità che fa stupire il mondo. […] Dottrine perturbatrici di azione perturbata dominano ora il mondo, ed io non ho compito migliore, fuorché render più intenso ciò che in me esiste e permane, fuorché concentrare le mie qualità peculiari». Queste furono le ultimissime parole che scrisse. Pochi giorni dopo morì, all'età di ottantatré anni.

La svolta decisiva nella vita di Goethe venne con il successo de *I dolori del giovane Werther*. Goethe non poté fare a meno di rimanere stupito da quella fama tanto improvvisa. La gente chiedeva a gran voce un bis. All'epoca aveva solo venticinque anni. Avrebbe negato al pubblico quel bis per il resto della vita e nessuno degli scritti successivi si avvicinò al successo del *Werther*, sebbene negli ultimi anni della sua vita fosse riconosciuto come uno dei più grandi geni tedeschi. Negare al pubblico ciò che voleva fu un atto molto coraggioso. Decidere di non sfruttare quella fama significava che molto probabilmente non si sarebbe mai più ripresentata. Avrebbe dovuto rinunciare a tutta l'attenzione. Eppure Goethe sentiva qualcosa dentro di sé che era molto più forte della lusinga del successo. Non voleva rimanere intrappolato in quell'unico libro e dedicare

la propria vita alla letteratura solo per destare scalpore. Così scelse il proprio percorso di vita, unico e strano, guidato dalla forza interiore che chiamava demone, uno spirito irrequieto che lo spronava a esplorare al di là della letteratura, per giungere al cuore della vita stessa. Bastava solo che padroneggiasse e incanalasse questo spirito, che era parte di lui sin dalla nascita.

Seguì questo cammino unico anche nelle scienze, ricercando l'ordine profondo della natura. Estese gli studi alla politica, all'economia e alla storia. Tornò alla letteratura nell'ultima fase della sua vita, con la mente ormai piena di legami fra tutte le forme di conoscenza. Le poesie, i romanzi e i drammi erano pervasi dalla scienza e le indagini scientifiche erano pervase da intuizioni poetiche. La sua capacità di penetrazione storica era straordinaria. La sua supremazia risiedeva non su un argomento o l'altro, ma sui loro legami, trovati in decenni di osservazione attenta e ragionamento. Goethe è l'esempio migliore di quello che nel Rinascimento era conosciuto come l'ideale dell'uomo universale – un uomo totalmente immerso in tutte le varie forme di conoscenza, la cui mente si avvicina alla realtà stessa della natura e vede segreti che sono invisibili ai più.

Oggigiorno qualcuno potrebbe considerare Goethe come un residuo del XVIII secolo e il suo ideale di unificare la conoscenza come un sogno romantico, ma in realtà è vero il contrario e per una semplice ragione: la struttura del cervello umano – il suo bisogno innato di creare dei legami e delle associazioni – lo dota di una volontà propria. Sebbene questa evoluzione possa prendere varie pieghe nella storia, il desiderio di trovare legami alla fine l'avrà vinta perché è profondamente parte della nostra natura e predisposizione. La tecnologia oggi ci offre mezzi inimmaginabili per creare associazioni tra vari campi e idee. Le barriere artificiali fra arte e scienza scompariranno sotto la pressione data dal voler sapere ed esprimere la realtà che ci accomuna. Le nostre idee si riavvicineranno alla natura e saranno più vive e organiche. Dovete cercare, in ogni modo possibile, di fare parte di questo processo sempre più diffuso ed estendere la vostra conoscenza ad altri rami, allargandovi sempre di più. Le idee fertili che spunteranno da questa ricerca saranno esse stesse una ricompensa.

L'opposto

L’opposto della supremazia è negarne l’esistenza o l’importanza e quindi il bisogno di aspirarvi in qualche modo. Questo opposto, però, può solo portare a un senso di impotenza e delusione e conduce all’asservimento a quello che chiameremo *il falso io*.

Il falso io è l’insieme di quelle voci altrui che avete ormai interiorizzato: le voci di genitori e amici che vogliono che vi atteniate alla loro idea di come dovreste essere e di ciò che dovreste fare, nonché le pressioni sociali che vogliono che aderiate a determinati valori che possono facilmente sedurvi. C’è poi la voce del vostro ego, che cerca costantemente di proteggervi da verità poco lusinghiere. Questo io vi parla con parole chiare e quando si tratta della supremazia dice cose come: «La supremazia è per i geni, i talenti eccezionali, gli scherzi della natura. Io non sono nato così». Oppure dichiara: «La supremazia è brutta e immorale. È per gli ambiziosi e gli egoisti. È meglio accettare ciò che mi è capitato in sorte e aiutare gli altri, piuttosto che arricchire me stesso». Oppure potrebbe affermare: «Il successo è solo questione di fortuna. Quelli che chiamiamo Maestri altro non sono che persone che si sono trovate al posto giusto al momento opportuno. Io potrei tranquillamente essere uno di loro, se avessi un colpo di fortuna». O ancora: «A che scopo lavorare tanto a qualcosa che richiede sforzo e fatica? È meglio godersi questa vita tanto breve e tirare avanti come posso».

Come ormai saprete bene, queste voci non dicono il vero. La supremazia non è una questione di genetica o fortuna, ma dipende dalla volontà di seguire le proprie inclinazioni naturali e il profondo desiderio che si agita dentro di voi. Tutti quanti abbiamo questa predisposizione. Il desiderio non è motivato dall’egotismo o dalla pura ambizione per il potere, che anzi sono due emozioni che intralciano il percorso verso la supremazia. Al contrario, quel desiderio è l’espressione profonda di qualcosa di naturale, qualcosa che fin dalla nascita vi ha marcati come unici. Seguendo le vostre inclinazioni e progredendo verso la supremazia, renderete un grosso contributo alla società, arricchendola delle vostre scoperte e intuizioni e traendo il massimo vantaggio dalla diversità nella natura e nella società umana. In realtà, si raggiunge il massimo dell’egoismo quando si consuma ciò che gli altri hanno creato e ci si ritira in un guscio fatto di obiettivi limitati e di piaceri immediati. Allontanarsi dalle proprie inclinazioni a lungo andare conduce solo al dolore e alla delusione e alla

sensazione di aver perso qualcosa di unico. Questo dolore si esprimerà quindi in amarezza e invidia, senza che siate in grado di riconoscere la vera fonte della vostra depressione.

Il *vero io*, invece, non parla con parole chiare e banali. La sua voce viene dal *profondo* del vostro intimo, dai sostrati della vostra psiche, da qualcosa che è incastonato dentro di voi. Emana dalla vostra unicità e comunica attraverso delle sensazioni e dei desideri intensi che sembrano trascendere la vostra persona. Alla fine non riuscirete nemmeno a capire perché vi sentiate attratti verso certe attività e forme di conoscenza. Non si può né esprimere a parole né spiegare. È solo un fatto naturale. Seguendo questa voce compirete il vostro potenziale e soddisferete la brama di creare ed esprimere la vostra unicità. Il vero io esiste per un motivo e portarlo a compimento deve essere il vostro Progetto di vita.

«Poiché pensiamo bene di noi, ma non per questo ci aspettiamo di poter mai fare l'abbozzo di un quadro di Raffaello o una scena come quella di un dramma shakespeariano, ci convinciamo che una simile capacità sia grandemente meravigliosa, un caso quanto mai raro – oppure, se siamo ancora religiosi, che sia una grazia dall'alto. Così la nostra vanità, il nostro amor proprio incrementano il culto del genio: infatti solo quando è pensato lontanissimo da noi, come un *miraculum*, esso non ci offende. […] Ma, a parte queste suggestioni della vanità, l'attività del genio non appare fondamentalmente diversa da quella dell'inventore di meccanismi, dell'astronomo o dello storico, del maestro di tattica. Tutte queste attività si spiegano se ci si rappresenta uomini il cui pensiero è attivo in una direzione, che tutto utilizzano come materiale, che guardano con zelo assiduo alla vita interiore propria e altrui, che dappertutto scorgono esempi e incitamenti, e non si stancano di combinare i loro mezzi. Anche il genio altro non fa che imparare dapprima a porre le pietre, poi a costruire, a cercar sempre materiale e a plasmarlo continuamente. Ogni attività dell'uomo, e non solo del genio, è complicata in modo sorprendente: ma nessuna è un "miracolo".»

Friedrich Nietzsche

APPENDICE

BIOGRAFIE DEI MAESTRI CONTEMPORANEI

Santiago Calatrava è nato nel 1951 a Valencia, in Spagna. Ha conseguito la laurea in Architettura all'Università politecnica di Valencia e poi ha ottenuto un dottorato in Ingegneria civile al Politecnico Federale di Zurigo in Svizzera. Vista questa sua preparazione in ingegneria civile, Calatrava si è concentrato soprattutto su progetti pubblici in grande scala come ponti, stazioni ferroviarie, musei, centri culturali e complessi sportivi. Ispirato dalle forme complesse della natura, Calatrava ha sempre cercato di donare alle sue opere un tratto mitico ma futuristico, includendo delle parti degli edifici che si muovessero e mutassero forma. Tra i suoi notevoli progetti si ricordano la Galleria Allen Lambert al Brookfield Place di Toronto, Canada (1992), la Stazione d'Oriente a Lisbona, Portogallo (1998), l'ampliamento del Milwaukee Art Museum (2001), il Puente de la Mujer a Buenos Aires, Argentina (2001), l'Auditorio di Tenerife a Santa Cruz, isole Canarie (2003), il Complesso Olimpico di Atene (2004), la torre Turning Torso a Malmö, Svezia (2005) e il Ponte delle Corde a Gerusalemme, Israele (2008). Al momento sta lavorando al Transportation Hub del World Trade Center di New York City, la cui apertura è prevista per il 2014. Calatrava è anche un noto scultore e le sue opere sono state esposte nelle gallerie d'arte di tutto il mondo. Fra i numerosi premi ricevuti ci sono la Gold Metal conferita dall'Institution of Structural Engineers (1992) e la Gold Medal dell'American Institute of Architects (2005).

Daniel Everett è nato nel 1951 a Holtville, in California. Ha conseguito un titolo in Missioni straniere al Moody Bible Institute di Chicago ed è stato

ordinato pastore. Dopo aver studiato Linguistica al Summer Institute of Linguistics, un'organizzazione cristiana, Everett e la sua famiglia furono inviati come missionari nel bacino dell'Amazzonia a vivere con un piccolo gruppo di cacciatori e raccoglitori conosciuto come Pirahã, la cui lingua non ha alcun legame con nessun altro dialetto vivente. Dopo aver vissuto parecchi anni tra i Pirahã, Everett riuscì finalmente a decifrare il codice del loro linguaggio apparentemente impenetrabile, compiendo anche delle scoperte sulla natura del linguaggio umano che continuano ad alimentare controversie in ambito linguistico. Ha inoltre condotto delle ricerche e pubblicato articoli su più di una decina di lingue amazzoniche. Everett ha un dottorato in Linguistica conseguito all'Università Statale di Campinas in Brasile. È stato professore di Linguistica e Antropologia all'Università di Pittsburgh, dove è anche stato presidente del dipartimento di Linguistica. Ha inoltre insegnato all'Università di Manchester (Inghilterra) e alla Illinois State University. Everett attualmente è il preside del dipartimento di Scienze e Lettere alla Bentley University. Ha pubblicato due libri: il best-seller *Don't Sleep, There are Snakes: Life and Language in the Amazonian Jungle* (2008) e *Language: The Cultural Tool* (2012). Il suo lavoro con i Pirahã è il soggetto di un documentario intitolato *The Grammar of Happiness* (2012).

Teresita Fernández è nata nel 1968 a Miami, in Florida. Ha conseguito una laurea in Belle Arti alla Florida International University e un master alla Virginia Commonwealth University. Fernández è un'artista concettuale conosciuta soprattutto per le sue sculture pubbliche e per i suoi pezzi enormi costruiti con materiali non convenzionali. Nelle sue opere, ama esplorare come la psicologia incida sulla nostra percezione del mondo circostante. Per raggiungere questo scopo, crea degli ambienti immersivi che mettono alla prova il nostro modo consuetudinario di percepire l'arte e la natura. Le sue opere sono state esposte nei più importanti musei del mondo, inclusi il Museum of Modern Art di New York, il San Francisco Museum of Modern Art e la Corcoran Gallery of Art di Washington D.C. Le sue commissioni su larga scala comprendono la recente installazione intitolata *Blind Blue Landscape* esposta al rinomato Bennesee Art a Naoshima in Giappone. Fernández ha ottenuto numerosi riconoscimenti tra cui la Guggenheim Fellowship, una borsa di studio dalla American

Academy in Rome e un'altra borsa di studio dalla National Endowment for the Arts. Nel 2005 ha ottenuto una MacArthur Foundation Fellowship, conosciuta come «la borsa di studio dei geni». Nel 2011 il presidente americano Barack Obama l'ha nominata membro della Commissione Federale delle Belli Arti degli Stati Uniti.

Paul Graham è nato nel 1964 a Weymouth, in Inghilterra. La sua famiglia si è trasferita negli Stati Uniti quando aveva quattro anni ed è cresciuto a Monroeville in Pennsylvania. Graham ha conseguito la laurea in Filosofia alla Cornell University e il dottorato in Informatica a Harvard. Ha studiato pittura alla Rhode Island School of Design e all'Accademia di Belle Arti di Firenze. Nel 1995 ha fondato Viaweb, il primo provider ASP che permetteva agli utenti di avviare il proprio negozio su internet. Dopo che Yahoo! ebbe acquistato Viaweb per quasi cinquanta milioni di dollari (cambiandone il nome in Yahoo! Store), Graham ha scritto una serie molto apprezzata di saggi online sulla programmazione, le compagnie startup, la storia della tecnologia e l'arte. Tratta ispirazione dalla reazione positiva a una sua conferenza tenuta nel 2005 alla Harvard Computer Society, Graham creò Y Combinator, un sistema di apprendistato che fornisce una sovvenzione iniziale, consigli e una guida a giovani imprenditori nel settore tecnologico. Da allora, Y Combinator è diventato uno degli incubatori aziendali di maggior successo al mondo. Ha al suo attivo più di duecento compagnie, per un valore di oltre quattro miliardi di dollari. Tra queste compagnie figurano DropBox, Reddit, Loopt e Airbnb. Ha pubblicato due libri: *On Lisp* (1993) sul linguaggio di programmazione e *Hackers and Painters* (2004). I suoi saggi online si trovano nel sito PaulGraham.com

Temple Grandin è nata nel 1947 a Boston, in Massachusetts. Quando aveva tre anni, le fu diagnostico l'autismo. Grazie a un sostegno speciale e al lavoro con un logopedista, è riuscita a diventare padrona delle competenze linguistiche che le hanno permesso di svilupparsi mentalmente e di frequentare varie scuole, inclusa una scuola superiore per bambini dotati, dove ha ottenuto risultati eccellenti nelle scienze. Grandin ha poi conseguito una laurea in Psicologia al Franklin Pierce College, un master in Zoologia alla Arizona State University e un dottorato in Zoologia all'Università dell'Illinois a Urbana-Champaign. Dopo essersi laureata, ha

iniziato a progettare impianti per la gestione del bestiame. La metà del bestiame negli Stati Uniti è gestita con attrezzature di sua invenzione. Il suo lavoro in questo settore è dedicato a rendere le condizioni degli animali nei mattatoi più umane e rilassate. A questo scopo, ha creato una serie di linee guida per la gestione del bestiame e dei maiali negli impianti di lavorazione della carne, usate ormai da tante compagnie come McDonald's. Grandin tiene conferenze molto apprezzate sui diritti degli animali e sull'autismo. Ha scritto diversi best-seller, tra cui *Pensare in immagini e altre testimonianze della mia vita di autistica* (2006), *La macchina degli abbracci: parlare con gli animali* (2012) e *The Way I See It: A Personal Look at Autism and Aspergers* (2009). Nel 2012, è stata il soggetto di un film biografia della HBO intitolato *Temple Grandin*. Attualmente è professoressa di Zoologia alla Colorado State University.

Yoky Matsuoka è nata nel 1972 a Tokyo, in Giappone. Matsuoka, una promettente giocatrice di tennis, si è trasferita negli Stati Uniti per frequentare un'accademia per il tennis di alto livello. Alla fine si è stabilita in America, ha completato gli studi secondari superiori quindi ha frequentato l'Università della California a Berkeley, dove si è laureata in Ingegneria elettrica e Informatica. Ha ottenuto un dottorato in Ingegneria elettrica e Intelligenza artificiale al MIT. Mentre studiava al MIT, ha lavorato come ingegnere capo alla Barrett Technology, dove ha sviluppato una mano robotica che è poi diventata lo standard per l'industria protesica. È stata docente di Robotica e Ingegneria meccanica alla Carnegie Mellon University e professoressa di Informatica e Ingegneria all'Università di Washington a Seattle. Qui Matsuoka ha creato un nuovo settore, che ha definito «neurobotica» e ha istituito il laboratorio di neurobotica dell'università, dove modelli robotici e realtà virtuale sono usati per comprendere la biomeccanica e il controllo neuromuscolare degli arti umani. Nel 2007, Matsuoka ha ottenuto una MacArthur Foundation Fellowship, «la borsa di studio dei geni». È stata co-fondatrice del Google X Lab, dove ha ricoperto il ruolo di capo dell'innovazione. Matsuoka è attualmente vicepresidente del reparto tecnologia dei Nest Labs, un'azienda di tecnologia rispettosa dell'ambiente che sviluppa prodotti di consumo a risparmio energetico come il Termostato Intelligente Nest.

Vilayanur S. Ramachandran è nato nel 1951 a Madras, in India. Ha fatto pratica per diventare medico, ma ha poi cambiato settore e studiato Psicologia visiva al Trinity College dell'Università di Cambridge in Inghilterra, dove ha ottenuto il dottorato. Nel 1983 è stato nominato *assistant professor* di Psicologia all'Università della California di San Diego (UCSD). Attualmente è *distinguished professor* nel dipartimento di Psicologia e nei programmi di Neuroscienze alla UCSD, dove funge anche da direttore del Center for Brain and Cognition dell'università. È famoso per il suo lavoro sulle sindromi neurologiche bizzarre come quella degli arti fantasma, vari disturbi dell'identità corporea, la sindrome di Capgras (chi ne soffre è convinto che i membri della sua famiglia siano stati rimpiazzati da degli impostori) nonché per le sue teorie sui neuroni specchio e la sinestesia. Tra i vari riconoscimenti, è stato nominato membro onorario a vita della Royal Institution of Great Britain, ha vinto borse di studio nelle università di Oxford e di Stanford e il premio annuale Ramon Y Cajal della International Neuropsychiatry Society. Nel 2011 il «Time» lo ha definito «una delle persone più influenti del mondo». È l'autore dei best-seller *La donna che morì dal ridere e altre storie incredibili sui misteri della mente umana* (2003), *A Brief Tour of Human Consciousness: From Impostor Poodles to Purple Numbers* (2005) e *L'uomo che credeva di essere morto e altri casi clinici sul mistero della natura umana* (2013).

Freddie Roach è nato nel 1960 a Dedham, in Massachusetts. Ha iniziato ad allenarsi come pugile quando aveva sei anni. Quando è diventato un professionista nel 1978, aveva già combattuto in centocinquanta incontri amatoriali. Allenato dal leggendario Eddie Futch, da professionista Roach ha accumulato un record di quarantun vittorie (di cui diciassette per knockout) e tredici sconfitte. Dopo essersi ritirato nel 1986, Roach ha iniziato ad allenare sotto Futch, quindi qualche anno dopo ha avviato la sua carriera individuale aprendo nel 1995 il Wild Card Boxing Club a Hollywood, in California, dove ancora oggi allena la sua scuderia di lottatori. Roach ha allenato ventotto campioni del mondo tra cui Manny Pacquiao, Mike Tyson, Oscar De La Hoya, Amir Khan, Julio César Chávez Jr, James Toney e Virgil Hill. È inoltre il coach del campione dei pesi welter dell'Ultimate Fighting Championship, George St Pierre, e di una delle migliori lottatrici del mondo, Lucia Rijker. Nel 1990, a Roach è stato

diagnosticato il Parkinson che però riesce a tenere sotto controllo grazie alle medicine e al suo rigoroso regime d'allenamento. Tra i numerosi riconoscimenti, Roach è stato nominato allenatore dell'anno dalla Boxing Writers Association of America per ben cinque volte, cosa mai accaduta prima, ed è da poco stato inserito nella International Boxing Hall of Fame. Al momento Roach è al centro della serie HBO *On Freddie Roach*, diretta da Peter Berg.

Cesar Rodriguez Jr è nato nel 1959 a El Paso, in Texas. Dopo essersi diplomato in Gestione aziendale alla Citadel, l'accademia militare della Carolina del Sud, Rodriguez è entrato nel programma di addestramento per piloti dell'aeronautica militare. Addestratosi come pilota da caccia su un F-15, tra i vari jet, è salito di grado diventando maggiore nel 1993, tenente colonnello nel 1997 e colonnello nel 2002. Ha accumulato più di tremilacento ore di volo, di cui trecentocinquanta in operazioni di combattimento. Si è distinto per la sua capacità nei conflitti aerei ed è riconosciuto per l'abbattimento di tre velivoli nemici – due MiG iracheni durante l'operazione Desert Storm (1991) e un MiG dell'aeronautica jugoslava durante la guerra del Kosovo (1999). Questo è il più altro numero di distruzioni di unità nemiche che un pilota americano abbia compiuto dai tempi della guerra del Vietnam. Rodriguez ha avuto il comando del 332° corpo di spedizione nell'operazione Iraqi Freedom durante la seconda guerra del Golfo (2003). Rodriguez si è ritirato dall'aeronautica nel 2006. Ha conseguito titoli all'Air Command and Staff College dell'aeronautica militare americana e al Naval War College. Tra le numerose medaglie ricevute, spiccano le tre Distinguished Flying Cross, la Legion of Merit e la Bronze Star. Attualmente lavora alla Raytheon Company come direttore dei programmi e della crescita nel settore di produzione dei sistemi per la guerra aerea.

RINGRAZIAMENTI

Anzitutto vorrei ringraziare Anna Biller per i suoi preziosi contributi a questo libro, incluse le innumerevoli idee perspicaci, l'esperta revisione, l'aiuto nella ricerca e il sostegno affettuoso durante tutto il lungo processo di scrittura. Il suo lavoro e il suo aiuto hanno reso questo libro possibile e le sono eternamente grato.

Vorrei ringraziare il mio agente, Michael Carlisle alla Inkwell Management, per aver fatto brillantemente superare a questo progetto tutti gli ostacoli che si sono presentati e per i consigli redazionali e di vita. È davvero un Maestro. Sempre alla Inkwell, la mia riconoscenza va anche a Lauren Smythe per tutto l'aiuto e ad Alexis Hurley per aver aperto il libro a un pubblico mondiale.

Vorrei ringraziare Molly Stern per aver dato il via all'intero progetto e tutti quelli che alla Viking hanno avuto un ruolo importante nella produzione del libro. Tra questi l'editor Josh Kendall, che ha migliorato e influenzato il progetto in tanti modi; Carolyn Carlson, che ha preso le redini del progetto e ha compiuto la sua magia; Maggie Payette, che ha progettato la copertina, Daniel Lagin, che si è occupato dell'impaginazione; Noirin Lucas, che ha accompagnato abilmente il libro per tutta la fase di produzione; il direttore del marketing Nancy Sheppard e il direttore della pubblicità Carolyn Coleburn che insieme hanno fatto un ottimo lavoro nel promuovere il libro e ultima, ma non da meno, Margaret Riggs per il suo supporto logistico. Vorrei inoltre ringraziare Clare Ferraro per la sua pazienza e per la direzione globale del progetto.

Vorrei ringraziare Ryan Holiday, autore di *Trust Me I'm Lying: Confessions of a Media Manipulator* (2012), per la sua preziosa assistenza nella ricerca e per avermi aiutato a trovare e coordinare le interviste con i vari Maestri contemporanei.

Durante questo lungo percorso, molte persone hanno apportato il loro contributo con consigli e idee. Il primo della lista è 50 Cent. I nostri incontri nel 2007 hanno piantato il seme di questo libro. L'agente letterario di 50 Cent, Marc Gerald, ha fatto da balia nelle prime fasi di vita del progetto. In questo senso, vorrei anche ringraziare Casper Alexander, Keith Ferrazzi e Neil Strauss; il professor William Ripple; Francisco Gimenez; i miei grandi amici Eliot Schain, Michiel Schwarz e Joost Elffers; e Katerina Kantola, il cui ricordo vivrà in eterno. Vorrei poi ringraziare mia sorella Leslie per tutte le sue brillanti idee sugli animali e sui nostri progenitori del Pleistocene.

Ovviamente sono eternamente grato ai Maestri contemporanei che hanno accettato di essere intervistati per questo libro. Avevo posto come condizione che avrei condotto tutte le interviste di persona, senza limiti di tempo, e che avremmo trattato in maniera franca dei vari argomenti legati ai loro processi creativi, incluse le prime difficoltà e gli eventuali insuccessi. Tutte le persone che ho intervistato sono state molto generose con il loro tempo e clementi nel rispondere alle mie domande spesso moleste. Hanno dimostrato quell'apertura di spirito che credo giochi un ruolo fondamentale nella supremazia e nel successo nella vita.

Per avermi aiutato a organizzare queste interviste, ringrazio la studentessa Elizabeth Seckel, che lavora con il professor V.S. Ramachandran alla UCSD; Jessica Livingston, moglie di Paul Graham e socio fondatore di Y Combinator; Andrew Franklin, il mio straordinario editore alla Profile Books nel Regno Unito, che mi ha aiutato con l'intervista a Daniel Everett; David Gordon, ex direttore del Milwaukee Art Museum per l'aiuto nell'intervista con Santiago Calatrava; la signora Tina Calatrava; Cheryl Miller, assistente di Temple Grandin; Stephanie Smith, socia della Lehmann Maupin, che mi ha aiutato con l'intervista a Teresita Fernández, e infine gli agenti Nick Khan ed Evan Dick alla Creative Artists Agency che rappresentano Freddie Roach.

Ringrazio anche mia madre, Laurette, per tutta la sua pazienza e l'amore, e per essere la mia più grande sostenitrice. E, ovviamente, non

posso non ricordare Brutus, il gatto più straordinario che sia mai esistito e vero Maestro di caccia.

Infine, vorrei ringraziare tutti i Maestri, mentori e insegnanti che nel corso degli anni mi hanno aperto gli occhi e mi hanno insegnato a pensare. La loro presenza e il loro spirito pervadono questo libro.

BIBLIOGRAFIA

C.M. ABERNATHY – R.M. HAMM, *Surgical Intuition: What It Is and How to Get It*, Hanley & Belfus Inc., Philadelphia 1995.

L. ADKINS – R. ADKINS, *Le chiavi dell'Egitto*, trad. Franca Genta Bonelli, Piemme Pocket, Casale Monferrato 2004.

MARCO AURELIO, *L'arte di conoscere se stessi. Pensieri*, cura e trad. Mario Scaffidi Abbate, Newton Compton, Roma 2012.

W.J. BATE, *John Keats*, Harvard University Press, Cambridge 1963.

K. BAZZANA, *Mirabilmente singolare. Racconto della vita di Glenn Gould*, trad. Silvia Nono, edizioni e/o, Roma 2004.

I. BERGMAN, *La lanterna magica*, trad. Fulvio Ferrari, Garzanti, Milano 2008.

H. BERGSON, *L'evoluzione creatrice*, a cura di Marinella Acerra, BUR Biblioteca Universale Rizzoli, Milano 2012.

W.I.B. BEVERIDGE, *L'arte della ricerca scientifica*, a cura di Franco Voltaggio, trad. Alberto Fanti e Giacomo Gava, Armando Editore, Roma 1991.

M.A. BODEN, *The Creative Mind: Myths and Mechanisms*, Routledge, London 2004.

D. BOHM – F.D. PEAT, *Science, Order and Creativity*, Routledge, London 1989.

V. BOYD, *Wrapped in Rainbows: The Life of Zora Neale Hurston*, Scribner, New York 2004.

S. BRAMLY, *Leonardo da Vinci. Artista, scienziato, filosofo*, trad. Maria Concetta Salemi, Oscar Mondadori, Milano 2005.

H.W. BRANDS, *The First American: The Life and Times of Benjamin Franklin*, Anchor Books, New York 2002.

F. CAPRA, *La scienza universale. Arte e natura nel genio di Leonardo*, trad. Carlo Capararo, BUR Biblioteca Universale Rizzoli, Milano 2009.

W.C. CARTER, *Marcel Proust: A Life*, Yale University Press, New Haven 2000.

CHUANG TZU, *Basic Writings*, trad. Burton Watson, Columbia University Press, New York 1996.

M.C. CORBALLIS, *The Lopsided Ape: Evolution of the Generative Mind*, Oxford University Press, Oxford 1991.

E. CURIE, *Vita della signora Curie*, trad. Cesare Giardini, Arnoldo Mondadori, Milano 1988.

A. DE MILLE, *Martha. The Life and Work of Martha Graham*, Random House, New York 1991.

M. DONALD, *Evoluzione della mente. Per una teoria darwiniana della coscienza*, trad. Laura Montixi Comoglio, Bollati Boringhieri, Torino 2011.

H.L. DREYFUS – S.E. DREYFUS, *Mind Over Machine: The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Compute*r, Free Press, New York 1986.

A. EHRENZWEIG, *The Hidden Order of Art: A Study in the Psychology of Artistic Imagination*, University of California Press, Berkeley 1971.

K.A. ERICSSON, *The Road to Excellence: The Acquisition of Expert Performance in the Arts, Sciences, Sports and Games*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah 1996.

H. GARDNER, *Formae mentis. Saggio sulla pluralità dell'intelligenza*, trad. Libero Sosio, Feltrinelli, Milano 2010.

A. GREGORY, *Harvey's Heart: The Discovery of Blood Circulation,* Icon Books, Cambridge 2001.

J. HADAMARD, *La psicologia dell'invenzione in campo matematico*, trad. Bernardino Sassoli, Raffaello Cortina, Milano 1993.

A. HIRSHFELD, *The Electric Life of Michael Faraday*, Walker & Company, New York 2006.

R.M. HOGARTH, *Educating Intuition*, The University of Chicago Press, Chicago 2001.

M.J.A. HOWE, *Anatomia del genio*, trad. Silvia Lalìa e Maria Eugenia Morin, Il Saggiatore, Milano 2003.

N. HUMPHREY, *L'occhio della mente: ovvero perché gli animali non si guardano allo specchio*, trad. Laura Montixi Comoglio, Instar Libri, Torino 1992.

W. ISAACSON, *Einstein: la sua vita, il suo universo*, trad. Tullio Cannillo, Oscar Mondadori, Milano 2010.

P. JOHNSON-LAIRD, *Pensiero e ragionamento*, trad. Maurizio Riccucci, il Mulino, Bologna 2008.

M. JOSEPHSON, *Edison: A Biography*, John Wiley & Sons Inc., New York 1992.

G. KLEIN, *Sources of Power: How People Make Decisions*, The MIT Press, Cambridge 1999.

A. KOESTLER, *L'atto della creazione*, Astrolabio Ubaldini, Roma 1975.

T.S. KUHN, *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, trad. Adriano Carugo, Einaudi, Torino 2009.

R.E. LEAKEY – R. LEWIN, *Origini: nascita e possibile futuro dell'uomo*, Laterza, Roma-Bari 1979.

D. LEWIS, *We, the Navigators: The Ancient Art of Landfinding in the Pacific*, The University Press of Hawaii, Honolulu 1972.

E. LUDWIG, *Goethe: storia di un uomo*, trad. Tommaso Gnoli, Arnoldo Mondadori, Milano 1932.

C.J. LUMSDEN – E.O. WILSON, *Il fuoco di Prometeo: le origini e lo sviluppo della mente umana*, trad. Delio Zinoni, Arnoldo Mondadori, Milano 1984.

I. MCGILCHRIST, *The Master and His Emissary: The Divided Brain and the Making of the Western World*, Yale University Press, New Haven 2009.

R.H. MCKIM, *Experiences in Visual Thinking*, Wadsworth Publishing Company Inc., Belmont 1972.

J. MCPHEE, *A Sense of Where You Are: A Profile of Bill Bradley at Princeton*, Farrar, Straus and Giroux, New York 1978.

A. MOOREHEAD, *Darwin e la Beagle*, trad. Delfo Ceni, Rizzoli, Milano 1972.

F. NIETZSCHE, *Umano troppo umano, Così parlò Zarathustra, Al di là del bene e del male, Crepuscolo degli idoli, L'Anticristo e Ecce Homo,* introduzione generale di Fabrizio Desideri, Newton Compton, Roma 2011.

S.B. NULAND, *Il morbo dei dottori: la strana storia di Ignác Semmelweis*, trad. Giulia Picco, Codice, Torino 2004.

J. ORTEGA Y GASSET, *L'uomo e la gente*, trad. Lorenzo Infantino, Armando Editore, Roma 2005.

M. POLANYI, *La conoscenza personale: verso una filosofia post-critica*, trad. Emanuele Riverso, Rusconi, Milano 1990.

K.R. POPPER – J.C. ECCLES, *L'io e il suo cervello*, 3. voll., cura e trad. di Barbara Continenza, Armando Editore, Roma 1986.

I. PRIGOGINE, *La fine delle certezze: il tempo, il caos e le leggi della natura*, trad. di Libero Sosio, Bollati Boringhieri, Torino 1997.

D. QUAMMEN, *L'evoluzionista riluttante: il ritratto privato di Charles Darwin e la nascita della teoria dell'evoluzione*, trad. Silvia Vivan, Codice, Torino 2008.

J.J. RATEY, *A User's Guide to the Brain: Perception, Attention and the Four Theaters of the Brain*, Vintage Books, New York 2002.

B. RATLIFF, *Coltrane: The Story of a Sound*, Picador, New York 2007.

A. ROTHENBERG, *The Emerging Goddess: The Creative Process in Art, Science and Other Fields*, The University of Chicago Press, Chicago 1990.

E. SCHRöDINGER, *Che cos'è la vita? La cellula vivente dal punto di vista fisico*, trad. Mario Ageno e Franco Maggi, Adelphi, Milano 2010.

D. SCHULTZ, *Lo strappo dell'anima: Freud & Jung amici & rivali*, trad. Savino D'Amico, SugarCo, Milano 1992.

R. SENNETT, *L'uomo artigiano*, trad. Adriana Bottini, Feltrinelli, Milano 2012.

P. SHEPARD, *Coming Home to the Pleistocene*, Island Press, Washington D.C. 1998.

L.S. SIEDEN, *Buckminster Fuller's Universe*, Basic Books, New York 2000.

D.K. SIMONTON, *Origins of Genius: Darwinian Perspectives on Creativity*, Oxford University Press, New York 1999.

M. SOLOMON, *Mozart*, trad. Andrea Buzzi, Oscar Mondadori, Milano 2007.

R. STEINER, *Introduzioni agli scritti scientifici di Goethe*, trad. Rinaldo Küfferle, Editrice Antroposofica, Milano 2008.

A. STORR, *La dinamica della creatività*, trad. Aldo Giuliani, Astrolabio Ubaldini, Roma 1973.

J.W. VON GOETHE – J.P. ECKERMANN, *Conversazioni con Goethe negli ultimi anni della sua vita*, a cura di Enrico Ganni, trad. Ada Vigliani, Einaudi, Torino 2008.

J. VON STERNBERG, *Follie in una lavanderia cinese*, trad. Davide Fusco, Lithos, Roma 2009.

M.M. WALDROP, *Complessità: uomini e idee al confine tra ordine e caos*, trad. Libero Sosio, Fabbri, Milano 2009.

S. WATTS, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*, Vintage Books, New York 2006.

C. WILSON, *Super Consciousness: The Quest for the Peak Experience*, Watkins Publishing, London 2009.

H. ZENJI, *Wild Ivy: The Spiritual Autobiography of Zen Master Hakuin*, trad. Norman Waddell, Shambhala, Boston 2001.

INDICE ANALITICO

abitanti delle Caroline 1, 2
abitudine 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18
Accademia del Cimento 1
Adams, John 1
adattabilità 1
addestramento di volo 1, 2
adolescenza 1, 2
adrenalina 1
aeronautica militare, americana 1, 2
Agassi, Andre 1
aggressività passiva, come realtà capitale 1, 2
alchimia:
    apprendimento paragonato a 1
    della conoscenza 1
    processo creativo paragonato a 1
Alessandro il Grande e Aristotele 1
alfabeto fonetico 1, 2
alianti 1
alienazione 1, 2, 3, 4
Alla ricerca del tempo perduto (Proust) 1, 2, 3
AltaVista 1
altro:
    paura dell' 1

raggiungimento della supremazia con sottomissione all' 1
Amazzonia 1, 2, 3, 4, 5
Ammophila 1, 2
amore severo 1
amputazioni 1, 2, 3
analisi dei recinti d'allevamento 1, 2, 3
analogie 1, 2, 3
angeli, nelle opere di Leonardo 1
angelo azzurro, L' 1
animali:
affinità di Grandin con 1, 2, 3, 4, 5, 6
estinti 1, 2, 3
la mera somma delle sue parti 1
nelle Galapagos 1, 2
specialisti e opportunisti 1
anomalie 1, 2, 3, 4, 5
ansia, complessità e 1
anticonformismo 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
apotemnofilia 1
apparenza, funzione contro 1
apprendistato:
come percorso che dura tutta una vita 1
modello hacker di 1
nelle isole Caroline 1
nel Rinascimento 1
nel settore tecnologico 1
sistema medievale di 1, 2
apprendistato autonomo:
dinamica del mentore contro 1
approvazione, come impedimento al Progetto di vita 1, 2
Aristotele 1, 2
arrendersi nel percorso creativo 1
artigianato, artigiano 1, 2
autismo 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
autocompiacimento 1, 2, 3
autocritica:

come motivazione 1, 2
automobili 1, 2, 3, 4
aviazione 1, 2, 3

Bach, Johann Christian 1
Bach, Johann Sebastian 1, 2, 3
balena, come modello architettonico 1, 2
battesimo di Cristo, Il (Verrocchio) 1
Beagle, HMS 1, 2, 3, 4, 5
Bergman, Ingmar 1, 2
bestiame, lavoro di Grandin con il 1, 2, 3, 4
Bibbia:
traduzione in pirahã della 1, 2, 3
bicicletta, tecnologia della 1, 2, 3
Blanton Museum of Art 1
blocchi, nel processo creativo 1, 2, 3, 4, 5
blog 1
Bowers, Kenneth 1
boxe 1, 2, 3, 4, 5
Bradley, Bill 1
Brasile 1, 2, 3, 4
Brin, Sergey 1
Brooks, Rodney 1, 2
buddismo 1
Buñuel, Luis 1
Burgess, Anthony 1
Burghölzli, clinica psichiatrica 1

Calatrava, Santiago 1, 2, 3, 4
campo libero, come strategia Creativa-attiva 1, 2
caos, gestire il 1
capacità:
automatiche 1
impressione nel cervello delle 1
intellettuali e manuali 1, 2
interiorizzazione delle 1, 2

princìpi base delle 1
visiva, sviluppo della 1, 2
capacità, apprendimento delle (modalità pratica) 1, 2
Carlo Augusto, duca di Weimar 1
Carlo I, re d'Inghilterra 1
carriera:
adattabilità nella 1
dei Maestri 1, 2
falsa e inadatta 1, 2, 3
particolare forma di lavoro 1
catena di montaggio 1
cervello:
delle scimmie 1, 2
e illusioni ottiche 1, 2
evoluzione del 1, 2, 3
interconnessioni del 1, 2, 3, 4
mano e 1, 2, 3
mappa del 1
nella percezione visiva 1
nella risposta dolorosa 1, 2, 3
nell'era tecnologica 1, 2
nel raggiungimento della supremazia 1
plasticità del 1, 2, 3
reti neurali nel 1
sviluppo infantile del 1
Champollion, Jean-François 1, 2
Chomsky, Noam 1, 2
Chuang Tzu 1
ciclo di ritorni accelerati 1
cirripedi, studio di Darwin dei 1, 2
Cleopatra 1
Coltrane, John 1, 2, 3, 4, 5
compito creativo 1, 2, 3
comportamento animale 1
comportamento umano:
estremo 1

schemi generali del 1
comunicazione:
non verbale 1, 2
sociale 1
concentrazione:
dei progenitori primitivi 1
nella pratica 1, 2, 3, 4
nel processo creativo 1, 2, 3, 4, 5, 6
ottenere la supremazia con 1, 2, 3, 4
sui dettagli 1, 2
conchiglie marine 1, 2, 3
conformismo:
come impedimento all'unicità 1
come realtà capitale 1, 2
conoscenza:
alchimia della 1
«come» contro «cosa» nella 1
della natura umana 1
flessibilità della 1
sintesi della 1
specializzata contro interconnessa 1
conoscenza generale:
sette realtà capitali della 1
conquista normanna 1, 2
consapevolezza, espansione della 1
conservatorismo, insidia emotiva del 1
contraddizioni 1
Conversazioni con Goethe (Eckermann) 1
copto 1, 2
corte, rituali di 1, 2, 3, 4, 5
corteccia frontale 1
costruzione degli utensili 1, 2, 3, 4, 5, 6
Creativa-attiva, fase:
chiavi della supremazia della 1, 2, 3
sei insidie emotive nella 1
Crick, Francis 1

cristianesimo 1, 2, 3, 4
critica:
    costruttiva 1
    dell'autorità 1
    esporre l'io alla 1
    pubblica 1
Curie, Marie 1, 2
Curie, Pierre 1

Dance, William 1, 2
danza 1, 2, 3, 4
Darwin, Charles:
    anomalie riconosciute da 1
    come modello per l'apprendistato 1
    e la prima trasformazione 1
    fase dell'Apprendistato per 1
    vedi anche evoluzione, teoria dell'
    viaggio nel *Beagle* 1, 2, 3, 4
darwiniana, strategia 1
Das Rheingold (Wagner) 1
Davis, Miles 1, 2
Davy, Humphrey 1, 2, 3, 4
democratizzazione:
    e i mentori 1
demotico 1, 2, 3
denaro 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16
Denishawn, metodo 1, 2
deriva evolutiva 1, 2
destino, senso del 1, 2, 3, 4
determinazione 1, 2
dinamica creativa, legge principale della 1
dinamica del mentore 1
disciplina 1, 2, 3
distacco:
    nelle interazioni sociali 1, 2, 3, 4, 5
diversità 1, 2, 3, 4, 5

Dogood, Silence 1, 2
dolore nel cervello 1, 2
dolori del giovane Werther, I (Goethe) 1, 2, 3
Don Giovanni (Mozart) 1
donne, nell'arte di Leonardo 1
Don't Sleep, There Are Snakes (Everett) 1, 2
Doyle, Arthur Conan 1
droghe 1, 2, 3, 4, 5, 6
dubbio, nel processo creativo 1
Duncan, Isadora 1

Eckermann, Johann Peter 1
Edison, Thomas Alva:
    auto-apprendistato di 1, 2
    compito creativo di 1, 2
    istruzione, ciclo di 1
ego 1, 2, 3, 4, 5, 6
egotismo, come realtà capitale 1
Einstein, Albert:
    capacità negativa di 1
    supremazia ottenuta grazie ai punti di forza da 1, 2, 3
    vedi anche relatività, teorie della
elettricità 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
elettromagnetismo 1, 2, 3, 4
emozioni:
    come impedimento alla fase Creativa-attiva 1, 2, 3, 4
empatia:
    come comunicazione non verbale 1
    per gli animali 1, 2, 3
    Pirahã, mancanza di 1, 2
Endimione (Keats) 1
Ernst, Max 1
Ernsting, magazzino 1, 2
Eruption (Fernández) 1
esperimenti con lo specchio 1
esseri umani:

apprendimento negli animali e negli 1
come principali opportunisti 1
prima evoluzione degli 1, 2
etere 1, 2
Everett, Daniel:
critiche pubbliche contro 1
fase dell'Apprendistato di 1, 2
supremazia ottenuta sottomettendosi all'altro 1, 2
Everett, Keren Graham 1, 2
evoluzione, teoria dell' 1, 2, 3
Experimental Researches in Electricity (Faraday) 1

fallimento:
benefici del 1
come incentivo 1
imparare tramite il 1, 2, 3
fama 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Faraday, Michael:
mentori di 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
fascino 1, 2
fase Creativa-attiva 1, 2, 3, 4, 5, 6
fase dell'Apprendistato:
acquisire intelligenza sociale nella 1, 2
chiavi della supremazia nella 1
creatività soppressa nella 1
dipendenza nella 1
espansione degli orizzonti nella 1
fiducia nella 1, 2
fine della 1
ideale 1
imparare ad apprendere nella 1
lavorare con i mentori nella 1, 2, 3, 4, 5, 6
otto strategie per la 1
prima trasformazione nella 1, 2
scopo della 1
tre modalità della 1, 2

fatto di massima resa 1
fattore decisivo 1
Faust (Goethe) 1, 2
Faust, leggenda del 1
febbre puerile 1, 2
Fernández, Teresita:
    interesse per l'alchimia di 1
    maschera creata da 1, 2
    strategia Creativa-attiva di 1
fiducia:
    nel campo creativo 1
    nel processo di apprendimento 1
Filippo II, re di Macedonia 1
fine ultimo 1, 2
Fischer, Bobby 1, 2
FitzRoy, Robert 1, 2
Fleming, Alexander 1
fonografo 1
Ford, Henry:
    fase dell'Apprendistato di 1
fortuna 1, 2, 3, 4
forza vitale 1, 2, 3, 4, 5, 6
fossili 1, 2, 3, 4
Francesco I, re di Francia 1
francese, Rivoluzione 1, 2
Franklin, Benjamin:
    apprendistato di 1, 2
    ingenuità di 1, 2
    la vecchiaia produttiva di 1, 2
    sviluppo dell'intelligenza sociale di 1
Franklin, James 1
Franklin, Josiah 1
Frazier, Joe 1, 2
Freud, Sigmund 1
Fuller, Buckminster 1, 2, 3
funzionamento del cuore 1, 2

funzione contro apparenze 1
Futch, Eddie 1, 2, 3, 4, 5, 6

gabbia di contenimento 1, 2
Galapagos 1, 2
Galileo 1
Galois, Evariste 1
Galton, Francis 1
gatto 1, 2
Gaudí, Antoni 1
genio 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15
genitori:
    come ostacolo 1
    idealizzazione dei 1
    influenza dei 1
    mentori come riflesso dei 1, 2
    ribellione ai 1
    sfruttamento da parte dei 1
germi 1, 2
geroglifici 1, 2
Gioconda, La (Leonardo) 1
giudizio:
    evitare di dare giudizi 1
    evitare giudizi prematuri 1
Goethe, Johann Wolfgang von:
    come scienziato 1
    demone di 1, 2, 3
    malattia di 1
    sfruttamento degli stolti da parte di 1, 2
    supremazia ottenuta con la sintesi della conoscenza 1
Gould, Glenn 1, 2, 3
Graham, Martha:
    apprendistato di 1, 2
    strategia Creativa-attiva di 1
Graham, Paul:
    fase dell'Apprendistato di 1

strategia Creativa-attiva di 1
Grandin, Temple:
e intelligenza sociale 1
limiti superati da 1
supremazia ottenuta concentrandosi sui punti di forza da 1
vedi anche autismo
grandiosità 1
greco 1, 2, 3
Gregory, Richard 1, 2
guantoni da allenamento 1, 2, 3, 4
guerra di indipendenza 1
guerra mondiale, prima 1
guerra mondiale, seconda 1
Guerrero, Alberto 1
Gutenberg, Johannes 1

hacker, hackeraggio 1, 2, 3, 4
Hadamard, Jacques 1
Harvard, università di 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
Harvey, William, destrezza di 1
Hayman, Laure 1
Hill, Virgil 1, 2
Hillman, James 1
Hobbes, Thomas 1
Homo erectus 1
Homo magister 1
Hook, Sydney 1
Hopkins, Frederick Gowland 1
Humboldt, Wilhelm von 1
Hurston, Zora Neale 1, 2, 3
Hussein, Saddam 1

identificazione:
empatia come 1, 2
illuminazione 1, 2, 3, 4
imitazione:

imparare grazie all' 1
insidie dell' 1, 2
immaginazione 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
immedesimarsi 1, 2
impazienza 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
imprenditori 1, 2, 3, 4, 5, 6
impressione:
delle capacità 1
delle connessioni del cervello 1
Improvement of the Mind, The (Watts) 1, 2, 3, 4
inclinazione:
come chiamata interiore 1
come riflesso dell'unicità 1
nella scelta della carriera 1, 2
primaria 1, 2
indipendenza 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
infanzia:
dipendenza durante 1, 2
genio nella 1
inclinazione primaria manifestata nella 1
limitazioni manifestate nella 1
regressione alla 1
riflessa nei mentori 1
senso della meraviglia nella 1
unicità espressa nella 1
inferiorità, senso di 1, 2
inflessibilità 1, 2
inflessibilità, come realtà capitale 1
informatica 1, 2, 3, 4, 5
ingenuità 1, 2, 3, 4, 5, 6
intelligenza:
elevata nei Maestri 1, 2
intuizione nell' 1
meccanica 1, 2
tattile 1
Intelligenza artificiale 1

intelligenza elevata 1
intensa osservazione (modalità passiva) 1
interiorizzazione:
    nella supremazia 1
internet 1, 2, 3, 4, 5
intuizione:
    di alto livello 1, 2
    fusione del pensiero razionale e della 1
    nell'arte della guerra 1, 2
    vedi anche intuizione magistrale
intuizione magistrale 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
invecchiamento 1
invidia 1, 2, 3, 4, 5, 6
io:
    creatività e 1, 2
    falso 1
    immagine corporea nel senso dell' 1
    supremazia dell' 1
    trattenere l' 1
    visione distaccata dell' 1, 2, 3
    voce autentica come espressione dell' 1, 2
ipotesi e la corrente 1, 2, 3
Islam 1
istinto 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

James, William 1
jazz 1, 2, 3
jet 1, 2, 3, 4, 5
Johnson, Samuel 1
Jonah's Gourd Vine 1
Jung, Carl, rapporto mentore-allievo di 1, 2

Keats, John 1, 2, 3, 4, 5
Keimer, Samuel 1, 2
Keith, William 1
Klein, Johann 1, 2

Langley, Samuel 1
Leakey, Richard 1
Le Corbusier 1, 2
legame con l'ambiente, ottenere la supremazia grazie al 1
Leonardo da Vinci:
    apprendistato di 1, 2, 3
    concentrazione sui dettagli di 1, 2, 3
    disegno come pensiero per 1, 2
    e l'impazienza 1
    inclinazione di 1
    Progetto di vita di 1
    sperimentazione di 1
    supremazia ottenuta con l'interiorizzazione da 1
letteratura:
    vita ricreata attraverso la 1
libri 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37
Lilienthal, Otto 1, 2
linguaggio:
    cultura Pirahã e 1, 2, 3
    e abilità di ragionamento 1, 2
    non verbale 1, 2, 3
    pensare al di là del 1, 2
    stele di Rosetta e decodifica del 1, 2
linguaggio del corpo 1, 2
linguistica 1, 2, 3
Lisp (linguaggio di programmazione) 1, 2
Livingston, Jessica 1
Logos 1
«Love Supreme, A» (Coltrane) 1
luce, velocità della 1, 2, 3, 4

Maestri:
    fattore determinante dei 1
    fusione di intuizione e pensiero razionale nei 1
    intuizione elevata dei, *vedi* intuizione magistrale

produttività degli anni della vecchiaia dei 1
magia 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
magico, Il flauto (Mozart) 1
Maillart, Robert 1
malattia contagiosa 1, 2
Malcomson, Alexander 1
mani:
e cervello 1, 2, 3, 4
protesi 1
robotica 1, 2, 3, 4, 5
manufatti, uso da parte di Fuller dei 1
Marco Aurelio 1, 2
maschera, creazione della 1
maschere, sociali 1, 2, 3
Massachusetts Institute of Technology (MIT):
laboratorio di intelligenza artificiale al 1
matematica 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
Matsuoka, Yoky 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
Maxwell, James 1, 2, 3
meccanica, intelligenza 1, 2
Medici, Lorenzo de' 1
Medioevo, apprendistato nel 1, 2
Mefistofele 1
Melville, Herman 1
memoria 1, 2, 3, 4, 5, 6
Mendeleev, Dmitrij 1
mente convenzionale 1, 2
mente multidimensionale:
compito creativo per la 1, 2, 3
strategie creative per la 1
svolta creativa per la 1
mente originale 1, 2
mentori, dinamica del mentore:
chiavi della supremazia nella 1, 2, 3, 4
dinamica a doppio senso in 1, 2, 3, 4
dinamica interattiva 1, 2

dipendenza dai 1
indipendenza dai 1
quattro strategie per la 1
sottomissione a 1
trasformare le idee dei 1
metafora del ragno 1, 2
Michelangelo 1
Milano, duca di 1, 2
Milton, John 1
Milwaukee Art Museum 1, 2, 3
missionari 1, 2, 3, 4
Moby Dick (Melville) 1
molecolare, biologia 1
Montesquiou, conte di 1, 2
Morris, Robert 1, 2, 3
motori di ricerca 1
movimento:
in architettura 1, 2
in arte 1
Mozart, Leopold 1, 2, 3
Mozart, Maria Anna 1
Mozart, Wolfgang Amadeus:
controllo genitoriale su 1, 2
fase Creativa-attiva di 1
genio di 1, 2, 3, 4
ribellione di 1, 2
seconda trasformazione e 1, 2
Murphy, William H. 1

Napoleone I, imperatore dei francesi 1, 2, 3, 4, 5
NASA 1, 2
National Public Radio 1
naturale, selezione 1
naturali, forze 1
navigazione, abitanti isole Caroline e supremazia nella 1, 2
negativa, capacità,

come fonte del potere creativo 1, 2, 3
negativi, indizi 1
neotenia 1
Netscape 1, 2, 3
neurobotica 1, 2
neuroni specchio 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
neuroscienze 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
Newton, Isaac 1, 2, 3, 4
Nietzsche, Friedrich 1, 2, 3, 4
Norris, Isaac 1

occhi 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41
Occhio e cervello (Gregory) 1, 2
Oceania 1
Olympic Sculpture Park 1
opera 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14
operazione Desert Storm 1, 2
originarie, forme di intelligenza 1, 2
Ortega y Gasset, José 1
osservazione:
come base per la letteratura 1
delle regole e delle procedure 1
di Leonardo 1
e pensiero visivo 1
sociale 1, 2, 3
ossessione, nel compito creativo 1
ostetricia 1
ostinato rigore 1
ottiche, illusioni 1, 2

Pacquiao, Manny, dinamica del mentore di 1
Page, Larry, anomalie riscontrate da 1
Pantheon 1
paradigmi:

analisi dei 1
come impedimento alla creatività 1
Paradiso perduto (Milton) 1
paralisi dell'arto fantasma 1
Parker, Charlie «Bird» 1, 2, 3
passività:
insidia della 1
Pasteur, Louis 1
pazienza 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19
pazzia 1, 2
Penfeld, Wilder 1
penicillina 1
pensiero:
modi di pensiero più elevato 1, 2
pensiero creativo:
analogie nel 1
andare oltre al linguaggio con 1
capacità negativa come chiave del 1
immaginare nuovi usi con 1
intelligenza sociale e 1
modelli e diagrammi nel 1
nella scienza 1
ostacoli al 1, 2, 3
pregiudizi sul 1, 2
sinestesia nel 1
sovvertire le scorciatoie nel 1, 2
spirito infantile nel 1, 2
spirito trasformatore del 1
trasformazione verso 1, 2
pensiero magico 1
pensiero multidimensionale 1, 2
pensiero, esperimenti di 1
perdu 1
pericolo dell'apprendimento di troppe abilità 1, 2
periodica, tavola 1
Pestalozzi, Johann 1

piacere e i giorni, Il (Proust) 1
pianoforte 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
Pierce, William 1, 2
Piero da Vinci, Ser 1, 2
pietra filosofale:
    mentori paragonati alla 1, 2
pigrizia, come realtà capitale 1
Pindaro 1
Pirahã 1, 2, 3, 4, 5, 6
Planck, Max 1
poesia 1, 2
Polanyi, Michael 1
politica:
    carriera di Franklin 1, 2
    francese 1, 2
politicare, comportamento politico:
    alla corte 1
    denaro e, 1
    evitare il 1
    nell'ambiente lavorativo 1, 2
Pons, Timothy 1
posizione eretta 1
potere:
    chiavi della supremazia nel 1, 2
    potere, relazioni di 1, 2
    supremazia come potere supremo 1, 2, 3, 4, 5
pratica:
    accogliere resistenza e dolore nella 1, 2
    amore per la 1, 2
    fidarsi della 1
    nell'intuizione 1, 2
    raggiungere la supremazia con la 1, 2, 3
pregiudizio di conferma 1
prehendere 1
preverbale, intelligenza 1, 2, 3
primaria, strategia dell'inclinazione 1

primati:
sviluppo visivo dei 1
umani contro altri primati 1, 2, 3, 4
primitive, doti, ottenere la supremazia con 1
principio dell'esperienza immediata 1, 2
processo creativo:
evoluzione del 1
nello sviluppo di nuove idee 1
paragonato all'alchimia 1
progenitori, primi umani:
interazioni sociali 1
intuizione e istinto 1, 2
predominio ottenuto da 1
vulnerabilità 1
Progetto di vita 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21
programmazione 1, 2, 3, 4, 5, 6
prospettiva globale 1
prospettiva ingenua 1, 2, 3
prospettiva inversa 1
prospettiva, trasformazione della 1, 2
prototipi 1, 2
Proust, Jeanne 1
Proust, Marcel:
apprendistato di 1, 2
battute di arresto per 1
bisessualità di 1
compito creativo di 1
disperazione di 1
evoluzione della supremazia di 1
fascino di 1
fragilità di 1
morte di 1
Progetto di vita di 1, 2
stranezza di 1, 2
supremazia ottenuta nel tempo 1

psicologia 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
punti deboli, esercizio per superare i 1, 2
punti di forza, nel raggiungimento della supremazia 1, 2, 3, 4

Quadriciclo 1

radio 1
radioattività 1
ragazzi d'oro 1, 2
raggi X 1, 2
Ramachandran, V.S.:
    dinamica del mentore per 1
    e il fatto di massima resa 1, 2
    linee guida per una sperimentazione strategica 1
    nicchia personale scoperta da 1
Ramses, faraone d'Egitto 1
razionale, pensiero:
    fusione di intuizione e 1, 2, 3
    intuizione contro 1, 2
    istinto contro 1
realtà assoluta 1
recitativo 1
regia cinematografica 1, 2
relatività, teorie della 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
religione, *vedi* buddismo; cristianesimo; sandemanisti; zen
Rembrandt, compito creativo di 1
resistenza, allenamento di 1, 2, 3
Rhode Island School of Design 1, 2
ribellione:
    creatività come 1
ribellione, strategia della 1
ricorsività 1
Riebau, George 1
Rinascimento:
    apprendistato nel 1
    conoscenza interconnessa nel 1, 2

ideale del 1, 2, 3
riposo assoluto 1
rischio 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
ritorno alla realtà 1, 2
Roach, Freddie:
apprendistato di 1
dinamica del mentore di 1, 2
Pacquiao come allievo di 1
strategia dell'adattamento di 1
supremazia ottenuta tramite una visione allargata da 1, 2
robotica 1, 2, 3, 4, 5, 6
Rodriguez, Cesar, Jr:
fase dell'Apprendistato di 1
in combattimento aereo 1
Romanticismo 1
Rommel, Erwin 1
Röntgen, Wilhelm 1
Rosetta, stele di 1, 2
Royal Institution 1, 2, 3, 4
Royal Society 1
Ruskin, John 1, 2

Saint Denis, Ruth 1
Salisburgo, arcivescovo di 1, 2, 3
salotti 1, 2
sandemanisti 1
scacchi 1, 2, 3
scetticismo:
e ipotesi 1
Schiller, Friedrich, sinestesia per 1
Schoenberg, Arnold 1
Schopenhauer, Arthur 1
scienza:
intuizione nella 1, 2, 3, 4
pensiero creativo nella 1
scimmie 1, 2

scimpanzé 1, 2
scontro indiretto 1
scorbuto 1
scorciatoie, inutilità delle 1, 2
scultura:
    esterna 1, 2
Seattle Cloud Cover (Fernández) 1
Semmelweis, Ignaz, intelligenza sociale inefficace di 1
sensi 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
senso delle proporzioni 1, 2
serendipità 1, 2, 3
se stessi, fiducia in 1, 2, 3
sette realtà capitali 1
Sforza, Francesco, statua di 1
sfumato 1
Shakespeare, William 1, 2
Shawn, Ted 1
Shoju Rojin, mentore di Hakuin 1
sicurezza, bicicletta di 1
Silsbee, Joseph Lyman 1
Silver Blaze (Doyle) 1
sindrome dell'arto fantasma 1, 2
sinestesia 1, 2
sintesi 1
Sistina, Cappella 1, 2
sociale, intelligenza:
    chiave della 1
    due componenti della 1
    maschera come elemento chiave della 1
    massima accettazione della natura umana nella 1
    quattro strategie per la 1
    sette realtà capitali come impedimento per la 1
    superare l'ingenuità nella 1
Socrate, demone di 1
«Sopportate pazientemente gli stolti» 1, 2
Sound of Music, The (Coltrane) 1

specifica, conoscenza 1
sperimentazione (modalità attiva) 1, 2
Stacked Waters (Fernández) 1
stampa 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Sternberg, Josef von 1
Stockade Building System 1
stoicismo 1
stolti 1, 2
strategia dell'adattamento 1
strategia di vita o di morte 1
strategie creative 1, 2
Strindberg, August, pretesa pazzia di 1
Sullivan, Louis, mentore di Wright 1
Summer Institute of Linguistics (SIL) 1, 2, 3
supremazia:
    apprendimento come valore di base per la 1
    attraverso il legame con l'ambiente 1, 2
    chiavi della 1
    classe sociale come impedimento per 1
    fusione di intuizione e raziocinio in 1, 2
    seguendo il proprio cammino 1
    sette strategie per ottenere la 1
    tempo come fattore critico della 1, 2, 3
supremazia ottenuta con la pratica 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19
svolta creativa 1
Swann, Dalla parte di (Proust) 1

tacita conoscenza 1, 2
taoismo 1
Tatum, John 1
tecnico, blocco 1
tecnologia:
    compagnie startup 1, 2, 3, 4
    dell'età della pietra 1
    informatica 1

tedio:
accettare il 1
sfide alimentate dal 1
telegrafo 1
tempo:
assoluto 1
come fattore cruciale della supremazia 1
come ingrediente magico nello sviluppo delle abilità 1
schiavi del 1
tensione, valore della 1
tentativi 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12
teorie dei campi 1, 2, 3
Tesla, Nikola, come pensatore visivo 1
Thierry, Augustin 1, 2
Thot 1
Thutmose, faraone d'Egitto 1
tic 1
Tolomeo V 1
trasformazione:
come fine della fase dell'Apprendistato 1
di Darwin 1
grazie alla pratica 1, 2
grazie all'intelligenza sociale 1, 2, 3, 4
prima 1
seconda 1
terza 1
umiltà 1

Ufficio Brevetti svizzero 1, 2
Ultima cena, L' (Leonardo) 1
Underhill, Craig «Mole» 1
unicità:
nel Progetto di vita 1, 2
universale, grammatica 1
universale, uomo/donna:
definizione di 1

nell'ottenere la supremazia 1
Unix 1

Vance, base aerea 1
vandalismo 1
Vasari, Giorgio 1
vedere di più (intelligenza elevata):
nell'arte della guerra 1, 2
nelle scienze della vita 1, 2
velocità:
istinto e 1
«secolo velocifero» della 1
Verrocchio, Andrea del 1, 2, 3, 4
Via (Tao) 1
Viaweb 1, 2, 3, 4
Vienna, università di 1
visione, supremazia ottenuta con l'allargamento della 1
vitamina C 1
vocazione, *vedi* Progetto di vita
voce autentica 1, 2
volo:
e i fratelli Wright 1, 2
ossessione di Leonardo per il volo 1, 2, 3

Wagner, Richard, svolta creativa di 1
Watson, James D. 1
Watts, Isaac 1, 2
web, applicazione 1
Weimar, corte di 1, 2
Weimar, duca di 1
Wheeler, Wheels 1
Windows 1
Wollaston, William Hyde 1
Wright, Frank Lloyd, dinamica del mentore di 1
Wright, Orville, intelligenza meccanica di 1
Wright, Wilbur:

capacità di visualizzazione di 1
intelligenza meccanica di 1

Yahoo! 1, 2, 3
Y Combinator 1, 2, 3, 4
Young, Thomas 1, 2

zen 1
Zenji, Hakuin 1
zia Ann (zia di Grandin) 1